

2020-2021年 中国百货零售业 发展报告

2021年3月



VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



引言

百货是一个满足生活方式、销售生活方式的业态，在消费品质的提升中扮演重要的角色。虽然百货业的发展历经波折，但随着人们收入的增加、生活水平的提升，品质消费必将进一步促进百货业的发展。

据商务部统计，2020年国庆黄金周（10月1日至8日），商品消费持续升级，美妆珠宝、智能家电、汽车等销售红火，消费趋向个性化、品牌化、高档化。2021年春节期间重点监测零售企业的珠宝首饰、服装、通讯器材比去年同期分别增长160.8%、107.1%、39.0%。根据中国百货商业协会的抽样调查，超6成百货企业2021年春节销售同比2019年增加。

据估算，目前全国约有8000家百货店。受疫情影响，2020年百货关店约150家。从业绩看，百货企业营收和利润普遍大幅下滑，但超7成企业的净利润为正。

《2020-2021中国百货零售业发展报告》深入探究这些现象背后的原因，研判百货零售行业的发展趋势。报告认为，消费端具有提升消费品质的需求。关键是在供给侧，谁来满足这部分需求，如何满足这些需求？这是百货业要回答的问题。

本报告由中国百货商业协会、香港冯氏集团利丰研究中心共同撰写，并于2021年3月由双方共同发布。

目录

一、零售业发展整体情况	1
1. 经济保持增长, 增速有所下降	2
2. 社零总额下降, 疫后反弹明显	3
3. 线上占比提升, 线上分流加剧	4
4. 品质消费提升, 文娱占比增加	5
二、百货零售业发展特点	7
1. 高端百货业绩突出	8
2. 数字化进程明显加速	9
3. 化妆品成百货主打品类	11
4. 重视会员和私域流量	12
三、百货零售业发展主要问题	13
1. 疫情影响业绩	14
2. 商品力亟需提升	14
3. 转型升级迫切	15
4. 数字化存障碍	15
5. 自采自营挑战多	16
四、百货零售业转型及发展趋势	17
1. 调改升级加速, 新增长点逐步显现	18
2. 线上线下融合提速, 人货场全渠道布局	19
3. 提高商品力, 构建商品差异化	23
4. 深化供应商合作, 提高数字化水平	30
5. 实现精准营销, 拥抱社交电商和直播带货	31
6. 运用科技提升互动, 积极探索新技术应用	35
五、百货零售业发展建议	37
1. 重视百货商业地标价值	38
2. 加快数字化向深水区迈进	39
3. 给予适当财政补贴	39
4. 加强城市商业规划	39
5. 推进混合所有制改革	39

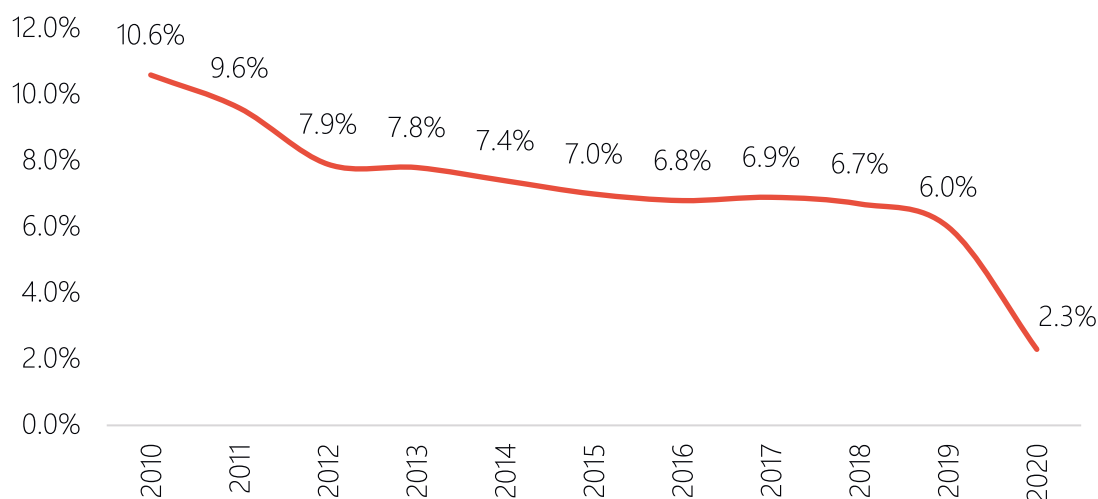
A woman with dark hair and bangs, wearing a light blue surgical face mask, is looking at a piece of clothing on a rack in a retail store. She is wearing a white long-sleeved shirt with grey stripes on the sleeves. The background is a blurred interior of a store with wooden pillars and hanging lights. The text '一、零售业发展整体情况' is overlaid in white on the left side of the image.

一、零售业发展整体情况

1. 经济保持增长, 增速有所下降

改革开放以来, 中国经济总体上保持较快增长。近几年, GDP增幅持续回落, 2020年受疫情影响, 降到2.3%低点(图1-1), 但总量首次超过100万亿元。

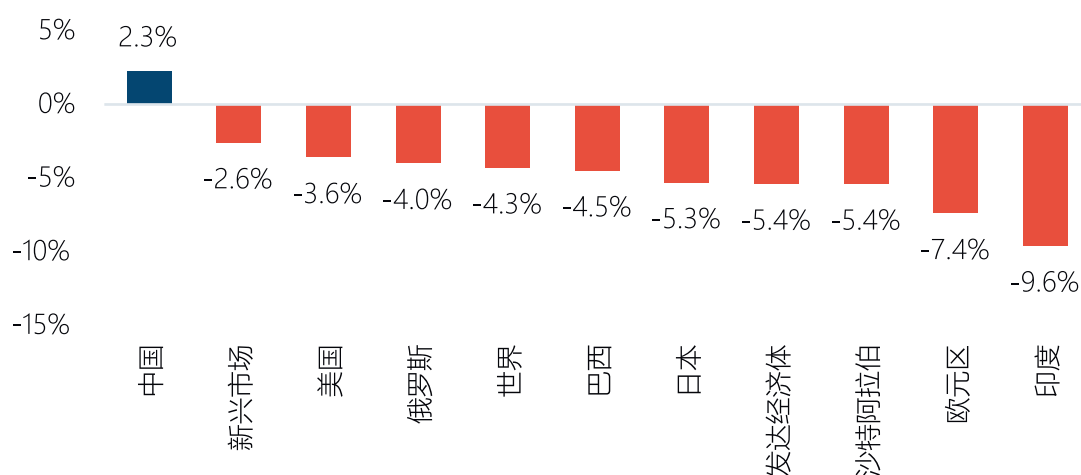
图1-1: 2010年以来中国GDP增幅



数据来源: 国家统计局, 中国百货商业协会整理

2020年1季度, 很多企业关停, GDP同比下降6.8%。随着疫情得到有效控制以及复工复产有序推进, 经济增长由负转正, 2季度同比增长3.2%, 3、4季度增幅继续扩大, 全年GDP同比增长2.3%。在全球主要经济体中, 中国是唯一取得正增长的国家(图1-2)。

图1-2: 2020年中国与主要经济体经济增速对比



数据来源: 世界银行

2. 社零总额下降, 疫后反弹明显

受疫情影响, 2020年是一个非正常年份, 社会消费品零售总额39.2万亿元, 同比下降3.9% (图1-3)。其中商品零售35.2万亿元, 同比下降2.3%。

疫情初期, 除超市等民生业态外, 百货、购物中心、奥特莱斯等纷纷停业, 上半年社会消费品零售总额同比下降11.4%。随着疫情好转, 企业复工复产, 销售逐渐恢复, 各级政府也纷纷推出促销费政策, 8月份, 社会消费品零售总额实现本年首次正增长(图1-4), 全年累计跌幅进一步收窄至-3.9%。

图1-3: 2000年以来社会消费品零售总额增长情况

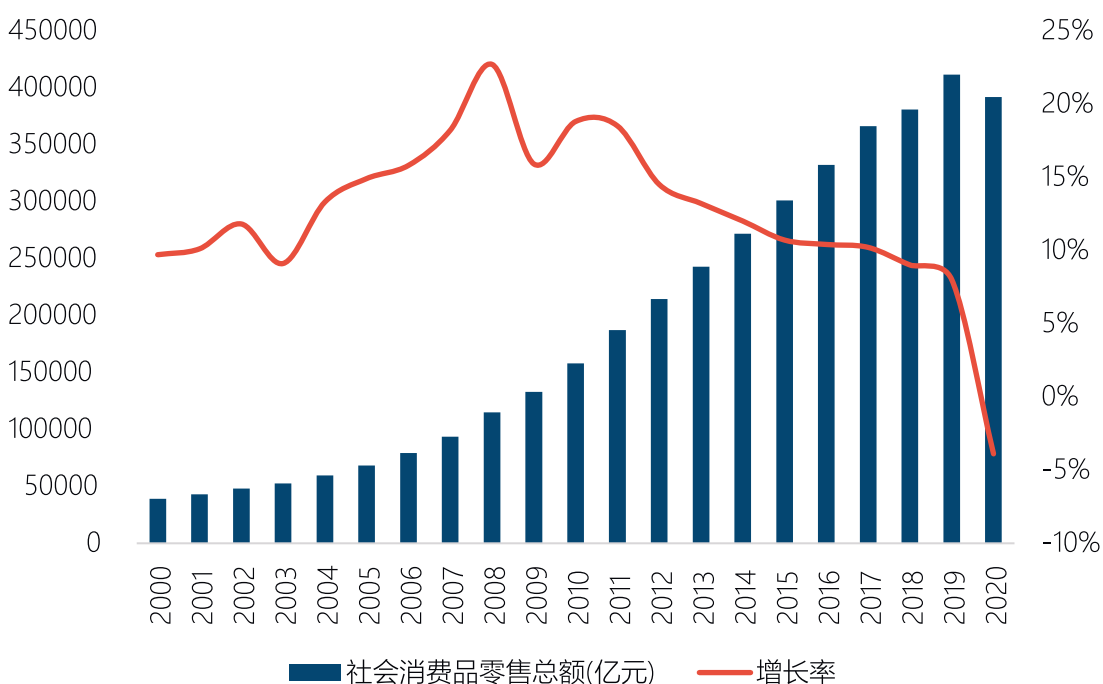
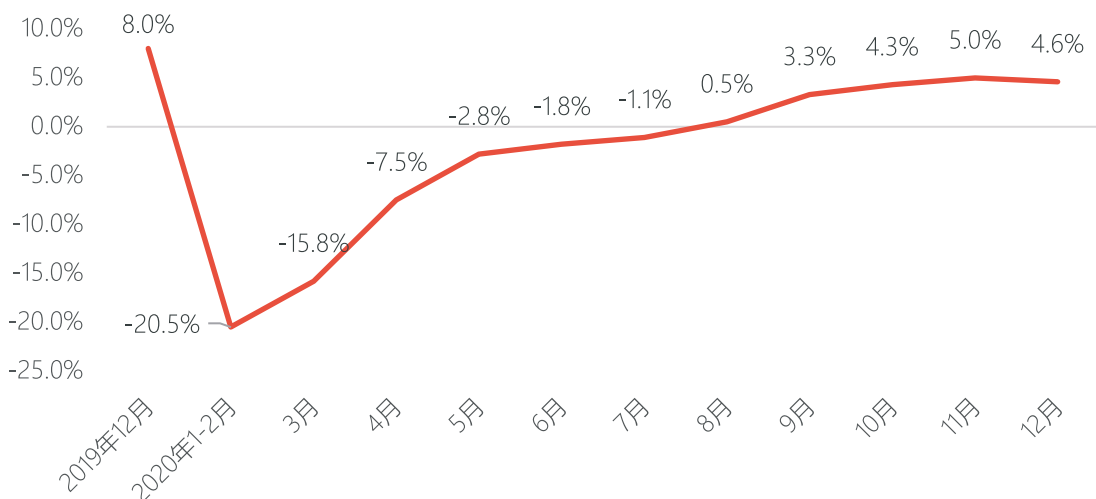


图1-4: 2020年社会消费品零售总额分月同比增长速度



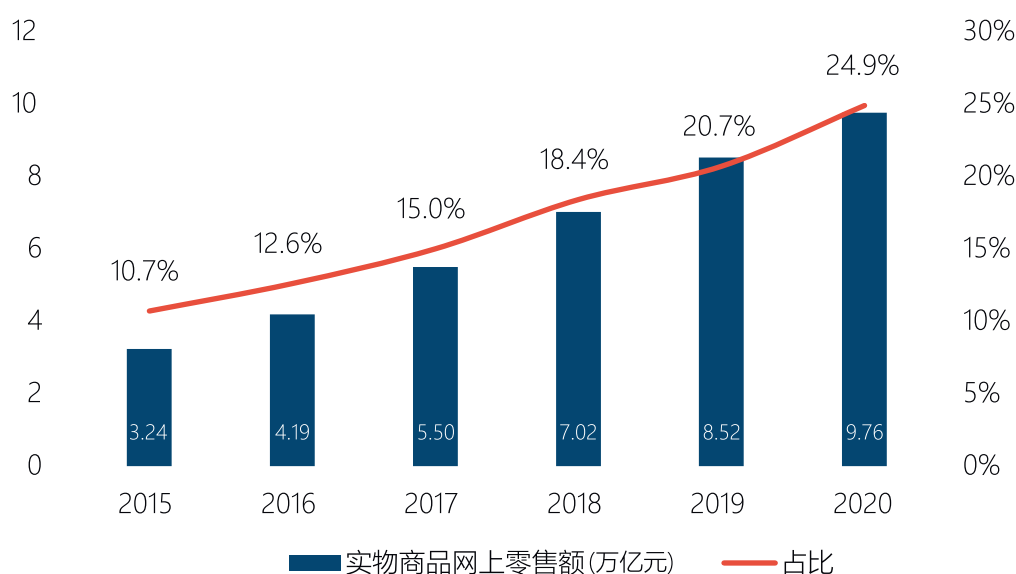
数据来源: 国家统计局, 中国百货商业协会整理

3. 线上占比提升, 线上分流加剧

(1) 线上占比提升

从2015年至今, 6年时间, 实物商品网上零售额占社会消费品零售总额比例从10.7%上升到24.9% (图1-5), 占比增加1倍多, 零售额增加2倍。另外, 2020年之前一般是每年增长2个百分点左右, 2020年因疫情原因, 提高了4个百分点。据中国互联网络信息中心的报告显示, 我国网络零售市场自2013年起, 已连续八年为全球最大。

图1-5: 实物商品网上零售额与占社零总额比例



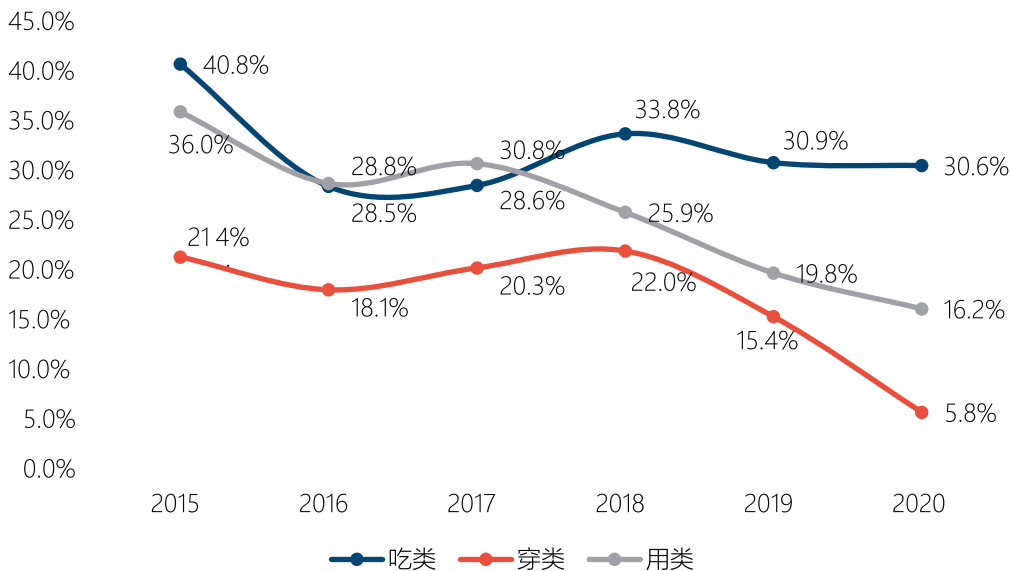
数据来源: 国家统计局, 中国百货商业协会整理

(2) 品类结构分化

从结构看, 某些品类的线上份额远高于24.9%这一平均比例。例如家电品类, 线上占比已超过一半。纺织服装、家化家清与食品饮料也有较高的线上渗透率, 一般认为线上占比会超过平均值的24.9%, 这些也是线下零售企业的重点品类。特别是吃类商品, 6年来增幅大都在30%以上 (图1-6)。在某种程度上, 这是造成目前大型超市出现困难的重要原因。

即使是奢侈品, 近年来线上消费也在快速增长。贝恩公司 (Bain & Company) 与意大利奢侈品协会 Fondazione Altagamma 联合发布第19版《贝恩奢侈品研究》报告显示, 全球的奢侈品网上购物的占比一年间几乎增长了一倍, 从2019年的330亿欧元 (占总销售额的12%) 增至2020年的490亿欧元 (占总销售额的23%)。贝恩预计, 到2025年, 电子商务将成为购买奢侈品的主要渠道。

图1-6: 吃穿用三大类商品网上零售的增幅



数据来源: 国家统计局, 中国百货商业协会整理

(3) 地域分化

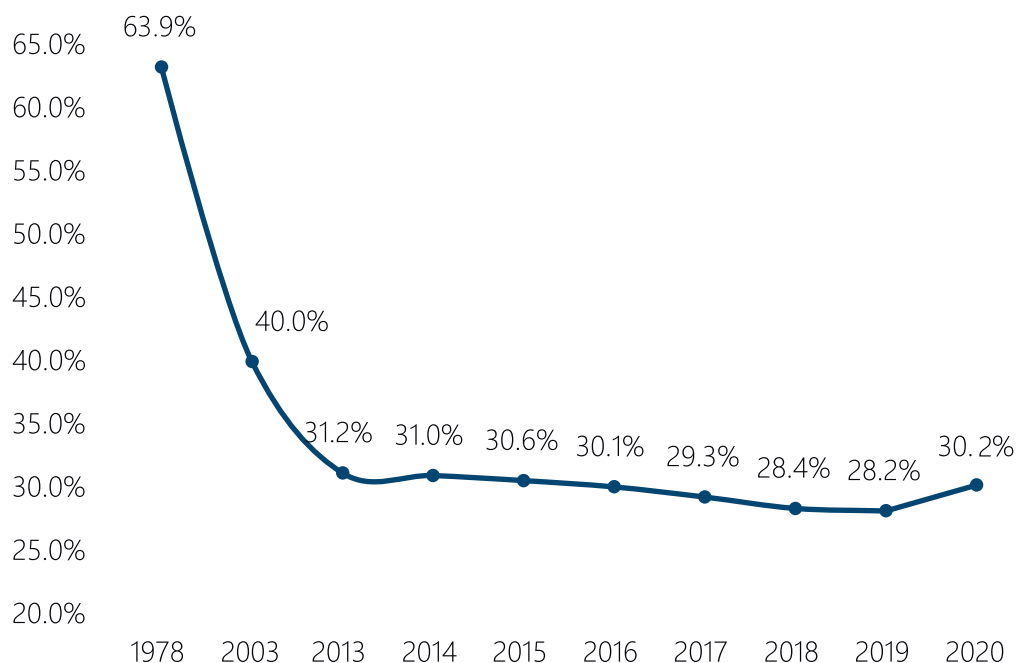
从地区结构看, 一般来讲, 网上消费城市高农村低, 一二线高三四线低。例如天猫每年发布“双11”城市成交额百强名单, 排名在前的基本都是一、二线城市。而线下大型零售集团多位于一、二线城市, 受电商分流影响明显。

4. 品质消费提升, 文娱占比增加

在国内社会消费规模不断扩大, 增速放缓的同时, 消费结构也在发生着重大的变化, 食品类的消费占比在减少, 而品质升级类的消费在提高。食品支出总额占个人消费支出总额的比重为恩格尔系数, 中国恩格尔系数20多年来变化比较明显 (图1-7), 每一个百分点的变化, 对应的都是上万亿的消费, 对消费品类的影响是巨大的。

在消费发展变化过程中, 不同零售业态在不同阶段发挥着不同的作用。一般认为, 恩格尔系数在40%的阶段, 促进了超市的大发展, 恩格尔系数下降到30%以下时, 消费更加多样化, 消费者更注重品质和时尚生活, 百货、购物中心、奥特莱斯等仍然有较大的发展机遇。

图1-7: 1978年以来全国居民恩格尔系数变化情况



数据来源: 中国百货商业协会根据公开数据整理

商务部总结2020年的消费特点, 提出第一条即是“商品消费持续回升, 消费结构不断优化”。

春节期间, 商务部重点监测零售企业的珠宝首饰、服装、通讯器材、家电数码比去年同期分别增长160.8%、107.1%、39.0%和29.9%, 部分电商平台健身器材销售同比增长49%。在文娱方面, 近年来改造或新建的百货店普遍增加了文娱互动项目, 除了引进餐饮项目, 还有的引入儿童娱乐、电子数码、影城、书店、KTV、室内篮球馆等, 在节假日期间, 这些项目普遍吸引大量客流。

二、百货零售业发展特点

1. 高端百货业绩突出

(1) 业绩亮眼

2020年, 百货行业仍有很多亮眼的数据。例如, 北京SKP实现销售收入177亿元, 疫情冲击下仍保持两位数增长。2月下旬杭州大厦恢复营业当天5小时实现销售过千万, 12月中旬的内购会, 实现4.5亿销售, 刷新历年纪录。上海恒隆广场2020年收入增长20%至人民币20.32亿元, 其中商场租金收入较2019年上涨34%, 零售额则同比上涨60%。2020年无锡恒隆广场物业组合的总收入同比增加26%至人民币3.63亿元, 其中零售额上涨72%。在截至6月30日的六个月内, 广州太古汇零售额增长3%, 租用率为99%; 上海兴业太古汇零售额增长2%, 租用率为94%。

这些企业的共同特点, 都是奢侈品占比较大, 而且对周边辐射能力强。例如, 上海港汇恒隆广场是上海顶级百货店之一, 杭州大厦、南京德基、北京SKP等也都是所在城市的奢侈品地标, 吸引了所在城市及周边城市, 乃至周边省份的消费者前往消费。受益于奢侈品消费回流, 这些企业销售明显提升。

(2) 奢侈品领衔

对于奢侈品而言, 百货的优势在于品类组合能力强、对消费者的信誉度较高、品牌形象较好, 这些特点与奢侈品的形象和定位相匹配, 所以多年来, 百货就是奢侈品布局的最重要渠道。

近一两年, 百货业出现了三个大的变化, 也使其能够吸引更多高端品牌入驻。

一是普遍进行了升级改造, 增强了互动体验, 时尚感、品质感提升。二是开展了富有成效的全渠道营销, 包括小程序、社群、直播等, 在更多维度上宣传了企业品牌, 延伸了服务。三是改善了与品牌商的关系, 通过线上商城、直播、专柜到家、深度联营等, 改变了商场经营和商品经营两张皮的情况。

有了这些基础, 百货业态将能够更好地作为奢侈品的渠道载体, 吸引顾客, 扩大消费, 与品牌商实现双赢。

(3) 前景可期

贝恩报告显示, 2020年境内市场在中国消费者全球奢侈品消费中的占比达到70%到75%, 创下新高。许多品牌在中国市场都出现了两位数甚至三位数的增长。

展望未来, 各类消费品品类、各类终端市场、各个零售业态都面临不小的压力, 而奢侈品的销售, 在供、需两个主要方面利好, 前者主要是国际市场的出行限制, 主要供应方来自国内高端百货; 后者是国内消费者仍有升级消费需求, 具有较强的拉动作用。相信与奢侈品密切相关联的商场仍有亮点可以期待。

2. 数字化进程明显加速

(1) 疫情催化

2020年初突如其来的疫情大大加速了数字化进程。无论是开展线上业务的企业，还是企业投入的资源，无论是用户数量，还是销售规模，都明显提速。其中尤以百货应用较为突出的直播带货和超市普遍上线的到家服务最为突出，同时结合私域流量和社群营销，在消费者无法到店或不愿到店的情况下，这些手段为保持企业销售、满足消费者需求做出了突出贡献。

在这一过程中，业绩较为突出的企业，大多是前期在数字化方面有一定基础的企业。例如，利群集团较早就在线上布局了“利群网商”APP和微信商城，疫情期间，“利群网商”订单量实现数倍增长。大商集团的APP和公众号“天狗网”、小程序“天狗网商城”等在疫情前就功能齐全，商品丰富。为应对疫情，集团要求各店增加天狗网线上商品种类，支持超市民生商品线上下单，配送到家。因为有前期技术基础，业务响应迅速。

银泰百货得益于此前的线上化布局，通过淘宝直播、喵街等平台，积极开展“云复工”，助力品牌逆势增长，实现了防疫、生产两不误。

(2) 疫后深化

疫情之后，线下零售的在线化持续深化。2020年4月，银泰发布新零售导购招聘计划，这些导购利用银泰的各类数字化操作系统，进行日常经营决策与店铺管理。除此之外，银泰与淘宝、天猫联动，通过短视频、淘宝直播的方式，帮助导购将专业能力沉淀下来。

根据中国百货商业协会和利丰研究中心共同发起的调查显示，近9成的企业已经开展线上业务（图2-1），其中94%的企业通过小程序/公号商城开展线上业务，75%的企业开展了线上直播（图2-2），开展团购和到家业务的分别有32%和31%。超过六成的企业表示线上的销售额与同期相比增加了，同时还有75%的企业表示，会加快线上业务。

图2-1: 企业开展线上业务情况

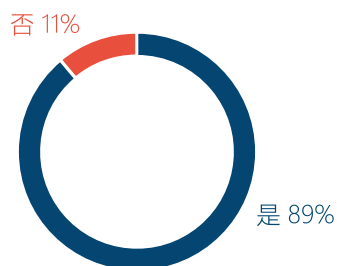
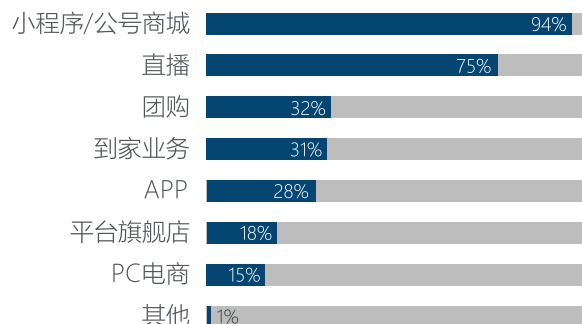


图2-2: 企业线上业务模式



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

另一方面，线上的销售额也明显提升。66%的受访企业表示，与去年同期比，线上销售额增加了（图2-3）。在一项关于企业使用了哪些服务商的系统 and 技术的调查中，提供线上营销及线上商城的服务商，出现了明显的集中化趋势（图2-4）。

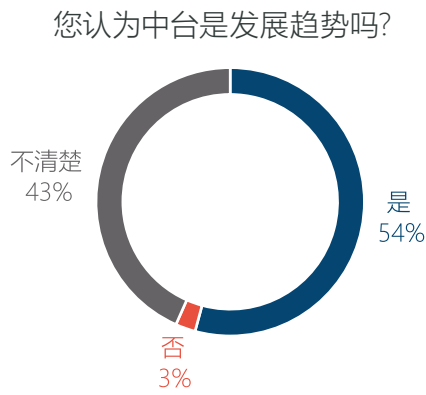
(3) 中台强化

中台的提出，是全渠道发展的必然。传统零售企业的信息系统不需要太多的横向融合互通，主要是满足采购、入库、出库、物流、销售等线性的功能。企业发展线上业务之后，建立了小程序商城、进行了直播带货、开展了社群营销，有的还运营APP、官方旗舰店，这些通路或线条，在前端触点、销售、物流履约等方面平行开展，但是在后端，一定是交叉融合，例如库存的一体化、会员的互通互认等。这些功能，需要有较为强大的中台系统来完成。渠道建立起来，要靠强大的技术后台，以及业务中台和数据中台实现融会贯通、协同发展。客户画像、精准营销、前置仓、到家服务、直播、社群等等，都是从强大的中台和后台源源输出。

从业务实践看，中台建设较为迫切的是那些业态覆盖广、渠道体系多、业务逻辑相对复杂的零售集团。依靠传统的ERP、MIS、POS系统，或者在此基础上的修修补补，已不能满足企业的经营需要。对于业务和渠道相对简单的零售企业，中台建设的必要性和迫切性要小得多。只是从中长期看，要做些必要的技术准备。

在关于中台是否未来趋势的调查中，超过一半（54%）的企业表示中台是未来发展趋势，仅有2.4%表示不是未来方向，但也有43%的企业表示看不清楚（图2-5），并未完全达成共识，还有一定探索空间。

图2-5: 对中台发展趋势的看法



数据来源：中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图2-3: 与去年同期相比，线上业务销售增减情况

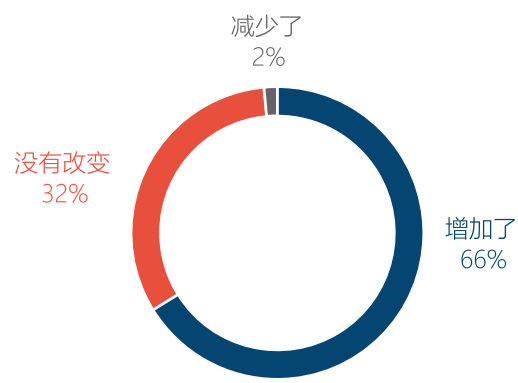
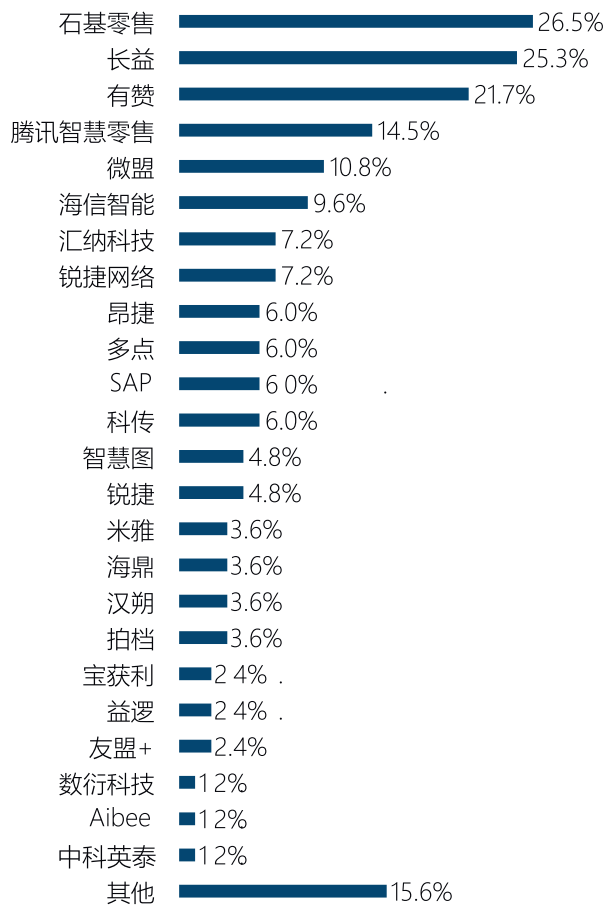


图2-4: 当前企业使用的服务商的服务情况



3. 化妆品成百货主打品类

在过去的两年, 社会对消费升级、降级、分级有诸多讨论, 但可以肯定的是, 在化妆品类上, 消费确定是升级的, 特别是近年对中高端化妆品需求明显提升。其中“95后”在高端品牌上的消费增长最为显著。16-25岁年轻消费者对高端品牌、高价格商品的接受度越来越高, 消费贡献逐年增强。

(1) 重要性凸显

时尚是百货的核心要素。无论定位于哪个消费层级的百货、无论在什么区位的百货, 没有时尚, 卖场就会变得平淡无比, 所谓“无时尚不百货”。化妆品是重要的时尚品类, 以年轻人为主的化妆品消费人群更是时尚的主流消费者, 因此, 抓化妆品实现一举多得: 增加了门店的时尚性、吸引了时尚消费者、关联了其它时尚消费。其次, 百货具有较强的品类组合能力。百货在体验元素上, 比购物中心差距较大, 但在招商管理、品类组合能力、品牌商管理上, 具有比购物中心更强的优势, 这也正是有人提出“购物中心百货化”的原因。

另外, 百货大多处于城市中心或区域商业中心, 优势的地段对化妆品牌具有吸引力, 加上一定的招商政策组合, 甚至是“舍不得孩子套不住狼”的魄力, 一般能够吸引中高端品牌的入驻。

(2) 企业各显神通

百货店作为中高端化妆品的主渠道, 化妆品正在成为其当家品类。王府井2020年半年报显示, 其化妆品已成为其百货业态第一大品类, 报告期内占比达到23%。

东百集团2020年半年报显示, 其核心品类化妆品的销售同比增长20.17%, 其中4个品牌销售额跻身全国 TOP10, 17 个品牌销售额跻身全国 TOP30, 24个品牌销售额跻身全国 TOP50。

2020年以177亿问鼎全球“店王”的北京SKP, 几乎是跟随消费升级的趋势同步布局奢侈品、高端美妆, 一层的“美妆世界”早在2015年就开幕, 如今已让北京SKP拥有了中国品牌最全的高端化妆品区。

杭州大厦、南京金鹰、武汉广场、深圳华强北茂业、成都王府井、西安开元.....也都是化妆品销售的能手。在三四线的百货企业, 化妆品也逐渐为核心品类。

(3) 线上贡献加大

BCG (波士顿咨询) 和腾讯的联合调查显示, 疫情使消费者购买奢侈品的渠道发生了结构性改变, 线上渠道占比从上年的 12%上升到 33%, 同时受疫情和国际旅行限制影响, 本土消费占比加大, 国内线下购买从上年的 32%扩大至 59%。这种变化虽然是疫情期间阶段性的, 但是在疫情结束以后, 在国内进行消费的习惯也会部分保留。

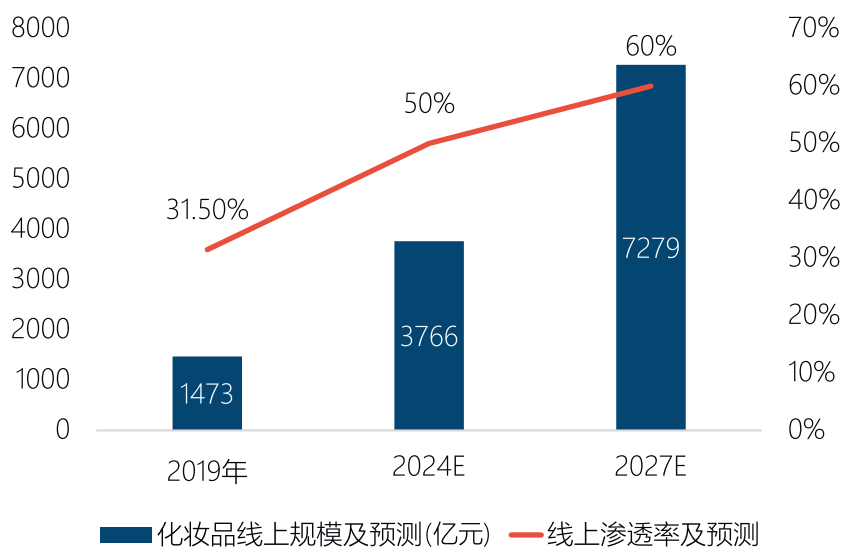
贝恩报告显示, 中国奢侈品销售额线上渗透率从2019年的13%增长到2020年的23%。其中, 奢侈品美妆品类全年线上渗透率将从2019年的28%左右攀升到2020年的38%左右。Euromonitor预测到2024年, 化妆品线上渠道将超过50% (图2-6)。

化妆品线上渗透率上升的原因，具体来看，主要有两方面，一是品牌商加大了线上渠道的力度，在平台上开设旗舰店。例如，迪奥 (Dior) 等品牌加入了微信视频号阵营，迪奥 (Dior) 还成为首个入驻哔哩哔哩 (bilibili) 和抖音两个平台的奢侈品牌。

二是百货店通过小程序商城、直播、社群营销等手段，加大品牌宣传，提升销售业绩。如汉光百货利用自身粉丝数量庞大的微信平台推出“微信试用频道”，每周二固定由品牌提供明星产品供客人免费申领。

全渠道的具体情况，将在后文数字化部分详细论述。

图2-6: 2027年中国化妆品线上规模及渗透率预测



数据来源: Euromonitor 前瞻产业研究, 中国百货商业协会整理

4. 重视会员和私域流量

中国百货商业协会发布的《2020零售业会员运营报告》中，关于“当前企业核心竞争力是什么”的调查，“庞大的活跃会员群体”获得大多数高管的高度认同（图2-7），会员运营在存量市场时代重要性超过以往任何时间，得会员者得天下。相比公域流量的成本高、获取难等问题，以会员为核心的私域流量成为百货企业的宝贵资产。

图2-7: 当前企业的核心竞争力是什么



数据来源: 中国百货商业协会《2020零售业会员运营报告》

无论是直播，社群营销还是流量转化，私域流量是核心和基础。零售企业越来越意识到，借助微信公众号、抖音、快手、微博等新媒体手段，打造属于自己企业的私域流量尤为重要。

2020年的疫情，无论是品牌商、百货还是购物中心等很多业态，都尝试进行直播，在企业的实践中，公域流量，如抖音、快手等平台直播流量、转化率要远远低于私域流量。公共大平台上的用户数量虽多，但不一定是自己的客群，而私域流量虽然人流少，但都是自己的流量，一定比例是忠实于企业的顾客，转化率相当高。在疫情缓解后的消费恢复阶段，前期通过直播、小程序等新媒体的宣传发挥了重要作用，疫情期间线上种草，疫后到店消费，拉动企业的消费回升。

多数零售企业逐渐发现，通过微信公众号、直播等手段，增加与顾客及潜在消费者的主动沟通可以获得更好的效果。过去，企业更多的是直接推销和大众广告。直接推销需要获取消费者信息，在过去的运营手段中，往往会对目标受众形成骚扰，体验较差，甚至引来消费者反感，而大众广告又无的放矢。私域流量的运用，是顾客的主动行为，通过微信公众号、抖音号、微博等成为企业粉丝的人群，一定程度上是愿意与企业产生关联的消费者。但是，这也对企业的运营能力提出了更高的要求，需要通过持续的高质量内容运营，持续吸引现有用户及更多用户的关注。



三、百货零售业发展主要问题

1. 疫情影响业绩

2020年下半年消费持续恢复,特别是国庆期间,据商务部监测,10月1日至8日,全国零售和餐饮重点监测企业销售额约1.6万亿元,日均销售额比去年“十一”黄金周增长4.9%。

全年来看,也有不少高端百货业绩出现两位数增长,但是大部分百货受疫情影响明显,2020年前三季度,A股上市的42家以百货经营为主的企业,营业收入实现正增长的只有3家,其余均有比较明显的下降,总体上看,营业收入同比下降超过60%的占45%,同比下降60%至40%的占比19%,同比下降40%至20%的占比19%,同比下降10%以内的占比10%。

在本报告撰写时,一些上市公司的2020年全年业绩还未公布,即便加上好转的第四季度数据,预计大部分百货企业营业收入也会呈现同比下降,近期部分企业公布的业绩快报显示,销售业绩有比较明显的同比降幅。

2. 商品力亟需提升

商品力是零售企业经营能力的核心体现,无论何种渠道、何种方式,让顾客能持续买到好的商品,是一个零售商能持续发展的动力和源泉。纵观业绩较好的百货店,如北京SKP、汉光百货、杭州大厦等,核心都是商品力。但是,整体来看,我们大部分百货店的商品力较弱,商品同质化严重,直接体现是价格没有吸引力,综合因素包括形象定位、品类组合、经营管理方式、与品牌商互动关系、价格水平等,导致一些百货店对消费者没有吸引力。

其背后深层次原因,与联营模式、供应链能力、资金实力、买手能力等都密切相关。其中联营模式的优劣具体在后文的自采自营中详述。

供应链方面,百货类商品的经营,传统的经销代理模式仍然占有较大比例并且难以打破,中间环节过多和层层加价,导致在终端渠道上商品价值偏高,与电商平台相比,缺乏竞争力。业绩较好的百货企业,大多在引进差异化商品、扩大自采自营、实现线上线下同价等方面做文章。

百货可以从硬件上升级,可以增加体验元素,但核心还是商品是否有吸引力。商品经营能力不足,是百货转型需解决的核心问题。

3. 转型升级迫切

在中国零售业的发展历程中, 百货业态是最早零售业态之一, 大多处于核心地段的黄金位置。但随着过去十年电商的持续分流, 品牌自建线上销售, 直播生态的发展, 也催生新的销售模式, 商业地产持续高速发展, 削弱百货店既有商圈优势。

这两年百货密集的转型、改造升级持续进行, 以北京为例, 自2016年起, 北京就开始逐步推进“一店一策”老旧升级改造, 仍在持续推进, 引导和推动包括王府井购物中心右安门店、天虹百货、新华百货、长安商场等传统商场向社区型购物中心转型升级。这些升级改造, 希望使传统商场更贴近周边居民消费需求, 提升自身服务质量, 集合购物、餐饮、娱乐、休闲、幼儿教育、社区互动等项目, 以一站式、多元化的消费服务, 延伸了社区居民居家生活的空间, 满足多层次、高品质的消费需求, 把逐渐失去的消费拉回来。

但是, 转型改造升级也面临新的风险, 商业改造。涉及产品再定位、业态优化、甚至外立面翻新、室内空间主题重构、功能设施优化、跨界经营等, 同时, 硬件的升级, 需要匹配软件服务的提升, 是一项系统工程。

4. 数字化存障碍

过去的一年, 虽然百货零售业的数字化发展有了较大提升, 线上业务也有了明显的发展, 但总体上仍然处于初级阶段, 数字化发展存在诸多障碍, 还有很长的路要走。

一是思想不统一, 推进困难。大部分企业对数字化建设的目的、方式等, 在企业内部有思想不统一, 意识水平不一致的情况。一方面是企业的主要负责人的认识和接受程度, 决定了数字化转型的决心和力度; 即便一把手有决心, 但执行层的认识不足, 也会影响到转型效果。另一方面, 转型过程中, 难免会触及现有部门的利益而导致执行受阻, 制约数字化全面推进。

二是系统太多, 打通困难。企业内部老系统普遍较多, 有的企业多达十几个甚至几十个, 来自不同的服务商和服务团队, 有的甚至已经没有更新维护, 在数字化过程中, 需要兼容以前的系统及平台, 开发工作需要不同的系统服务商团队进行配合, 由于各自团队的排期不一致, 成本因素等, 出现难以对接融合的问题, 时间和经济成本较高, 难度较大。

三是投入产出无法量化, 难以决策。企业普遍都认为数字化是共识, 但对于投入产出难以衡量和准确评估, 一个项目的投入, 能有多大程度提升业绩, 到底能带来多少销售, 是决策者关心的问题, 但数字化的效果不一定能马上反应到销售上, 而是通过软性条件的改善, 提升购物体验, 更贴近消费者, 并逐渐体现到销售额上, 这需要一个过程, 难以量化投入产出, 导致决策者难以下决心做判断。

四是人才匮乏, 组织架构不适应。随着消费倾向年轻化, 企业需要能理解年轻消费群体运营人员, 利用新营销手段、新媒体平台与消费者建立紧密连接, 技术人员也需要了解和跟踪新的技术实现方式, 以更直接和有效的方式, 满足运营需求, 而实体零售的这些专业人才相对匮乏, 人员结构也相对老化和传统, 组织架构也不适应数字化全渠道发展的需要, 企业在数字化过程中捉襟见肘, 组织架构、绩效考核、激励机制都不适应数字化要求。

5. 自采自营挑战多

自采自营是百货行业发展的一个重要方向,它代表企业具有较强的商品经营能力。目前,我国百货店主要采取联营模式,自营占比平均不到10%。联营是把双刃剑,优势是轻资产,百货店在商品上不占压资金,人工成本也极低,这是百货行业得以度过最严重疫情影响的重要因素。相比美国的百货业,普遍采取自营方式,在去年的疫情中,因周转停滞,多家百货遭遇破产重组的窘境。联营的问题也是显而易见,它导致百货店的商品经营能力严重削弱,这也是百货业被行业专家所诟病的一个方面。

开展自采自营,最核心的是商品自营能力的建立,既需要主观的努力尝试,如资金投入、买手队伍的培养、激励与试错机制的建立,也需要客观环境的支持,如供应链的成熟、社会诚信机制的完善等,都需要较长时间实现。

举例来说,一家年销售30亿元的百货公司,10%自营,即自营销售实现3亿元,按年周转6次,用于商品采购的资金约为5000万元,现实中大部分百货不具备这样的资金能力,而这只是按10%的自营占比估算。另外,如果自采造成积压和亏损,大部分企业对负责人员的容忍度也是比较低,即激励机制不匹配。

正在开展自采自营业务的企业表示,该业务的最大挑战是“资金占用多压力大”,其次是“难以培养专业买手团队”(表3-1)。在自采自营模式下,百货企业需要动用自己的资金进货,出样和库存均需要一定周转资金。然而,过去一年在疫情的冲击下,不少百货企业的收入骤减,资金紧拙。由此,资金问题可能成为百货店采用自采自营模式的首要压力。

表3-1: 百货店样本企业开展自采自营业务的难点

困难程度排名	具体难点
第一名	资金占用多, 压力大
第二名	难以培养专业买手团队
第三名	找不到合适的供应商, 或品牌商不配合
第四名	消费者需求难以把握
第五名	企业管理水平跟不上, 经验积累不够
第六名	难以保留买手人才
第七名	现有公司体制限制

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查



四、百货零售业转型及发展趋势

1. 调改升级加速, 新增长点逐步显现

2020年, 疫情给百货业带来前所未有的重创。年初疫情爆发, 商场短暂关闭。在此环境下, 新开的购物中心数量大幅减少。相比之下, 调改升级项目数量连年增加。据赢商大数据不完全统计, 2020年改造项目已达37个, 体量超400万平方米, 约占总体量的一成, 该数据是2018年的两倍左右。

随着消费需求升级、市场竞争加剧, 调改升级是必然趋势。与时俱进的调改是百货店保持业绩、持续竞争优势和活力的重要步骤。未来, 调改升级后新项目的全新亮相, 也将成为释放城市商业新活力的重要支撑。

调改升级项目改造成功的核心在于能否切实满足辐射人群的消费需求, 因此在制定调改策略时需要通过细分定位寻求差异化, 更好地定位目标消费者群体。在此基础上, 针对目标消费群体, 围绕各种场景做好扎实的商品组合乃至至关重要。

不过, 尽管调改升级步伐加快, 但大多数百货企业并没有大幅调整当前业态的计划。调查数据显示, 57.1%的受访企业表示未来一年不打算进入其他业态。

相比业态调整, 空间变化及硬件调整更能够直接地为消费者带来视觉冲击。商业空间的新鲜感、趣味性、差异化对于消费者而言具有强烈的吸引力, 能够有效起到聚集人气、增加客流的作用。

表4-1: 2020年部分百货企业调改升级项目

百货名称	调改升级项目
王府井集团	伴随王府井集团的整体转型, 其旗下的东安市场也开始发力年轻化。东安市场在2020年12月闭店, 进行22年来最大规模的改造提升, 改造定位于“时尚买手制百货”和“时尚主题街区”, 将全面提升购物环境, 增添艺术装置, 力争成为北京打卡地标商场。东安市场预计将在2021年10月重新开业。
天虹百货	根据天虹股份2020年半年度报告, 2020年上半年天虹百货老店进行升级调整或积极转型, 其中南昌中山天虹调整升级已与多个国际一线护肤品牌完成签约。购物中心持续将主题街区、欢乐体验项目融入到新筹备项目中; 同时百货将通过街区化项目提升顾客体验。
豫园商城	2020年10月1日, 位于上海文化商业地标豫园商城内, 也是上海最高的仿明清式建筑的天裕楼“豫园百货”经过改造后全新亮相, 汇聚了大量国潮品牌, 以全新的理念、时尚的设计, 打造时下受年轻人喜爱的潮流街区。未来, 豫园商城品牌焕新的工作还将持续推进。继天裕楼之后, 其他豫园商城内标志性的建筑也将进行调改, 并赋予更受年轻消费者欢迎的商业定位。同时, 豫园商城也将进一步丰富商圈内的活动, 助力消费市场复苏与豫园品牌升级。
翠微集团	2019年至2022年, 翠微集团(翠微股份)以“满足消费者对美好生活的向往”为目标, 配合北京“一店一策”政策, 持续统筹推进门店调改升级, 加速向新商业模式迭代升级, 打造时尚和社区两大生活中心。自2019年甘家口店启动调改升级后至2022年, 将陆续完成翠微百货翠微店、当代商城中关村店、鼎城店的调改工作。

资料来源: 冯氏集团利丰研究中心根据公开资料整理

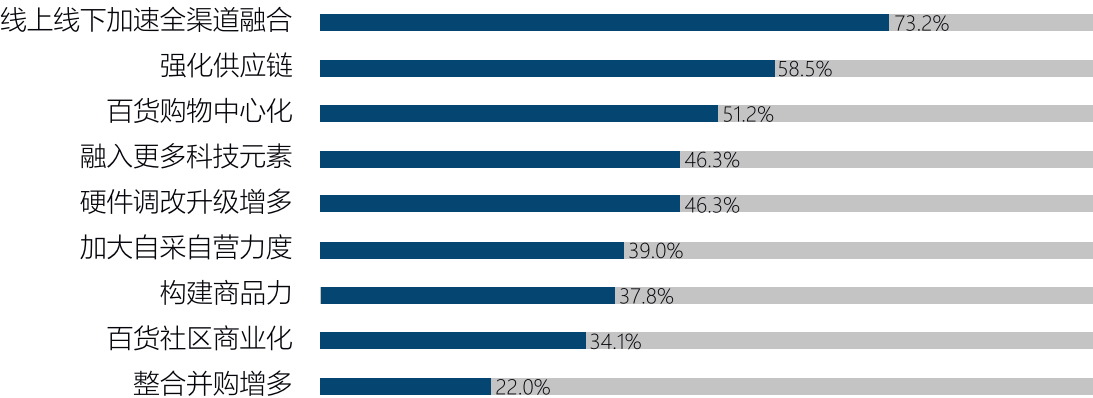
在存量改造的路上,除了百货企业本身的调改升级,另有一些地产开发商和电商平台,或接手逐渐没落的商业项目、或收购旧商场,争相入局。例如,万达商业管理集团接手原乐多港奥特莱斯购物中心,将其改造成北京乐多港万达广场,于2020年12月18日开业;万科改造的北京朝阳望京小街于2020年8月8日开街,成为集办公、购物、休闲、生活、艺术、智慧于一体的国际化新型商街;电商巨头唯品会首次进入商业地产,唯品会(合肥)城市奥莱于2020年12月24日在安徽合肥开业,打造“离家近、品牌好、价格超值”的城市奥莱体验,其前身为安粮国贸中心。

可以看到,很多企业已经规划了未来调改升级计划,随着成功案例越来越多,行业参考的价值也越来越大,将进一步吸引更多企业的参与,促进行业升级

2. 线上线下融合提速,人货场全渠道布局

当前线上线下的全渠道融合发展已成为主流趋势,疫情的冲击加速了这一发展趋势。在疫情影响下,百货企业线下销售受到重创,消费场景向线上转移。在后疫情时代,巩固“线下体验+线上购买”的模式,协同线上线下融合发展,将会成为百货业优胜劣汰的重要举措。调查显示,73.2%的受访企业表示融合线上线下全渠道业务是2021年百货业应该关注的发展方向(图4-1)。

图4-1: 未来12个月百货企业关注的方向



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

线上渠道在2020年大放异彩。国家统计局数据显示,2020全年网上零售额增长10.9%至11.76万亿元。其中,实物商品网上零售额增长14.8%至9.76万亿元,占社零总额比重为24.9%,较上年提升4.2个百分点。疫情推动居民消费线上化,并使得线上渠道快速向下沉市场渗透。各大百货企业借此机会加大力度布局线上业务,实现人、货、场的全面“在线”。

根据阿拉丁小程序统计分析平台发布的《2020年上半年小程序互联网发展白皮书》数据显示,2020年1月至6月底,购物中心百货类小程序累计GMV年同比增长670%,全国范围内单商场小程序单日交易额峰值最高达到4000万元,单商场活动期小程序直播交易额实现超过2000万元,年累计小程序交易额破亿的商场数量达到了两位数。

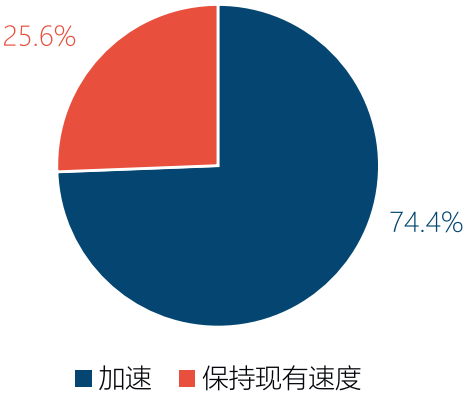
以天虹集团为例,截至2020年11月,公司整体数字化会员人数超过3000万。2020年截至三季度,超过1.6亿人次使用天虹APP或其微信小程序完成消费服务。天虹APP及小程序的使用场景全面覆盖天虹在8省30市超过400家的线下门店。

根据问卷调查结果,在线上业务销售占比增加的企业中,近一半的受访企业表示线上销售占比增加10%以内;超过四分之一的企业表示线上销售占比提升11%-30%;多于一成的企业更表示线上销售占比翻了一倍以上(表4-2)。在后疫情时代,线上业务将从应急过渡转变到新常态,74.4%的受访企业表示打算在未来12个月内加快线上业务(图4-2)。

表4-2: 百货店样本企业过去一年线上业务占比增长比例

线上业务占比增长比例	百分比
≤10%	47.7%
11%-30%	27.3%
31%-50%	0.0%
51%-100%	13.6%
>100%	11.4%

图4-2: 百货店样本企业未来12个月内线上业务开展情况



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

在新冠肺炎疫情的影响下,2020年到家服务的发展引人注目。无论是开展到家服务业务的企业数量,还是企业投入的资源,以及用户数量和销售规模,都明显提速。预估在疫情期间,传统零售业的到家服务业务平均占总体销售额的7%至10%之间,有些甚至可达20%。百货企业,如银泰、百联、天虹等都推出了到家服务。其中,银泰百货宣布升级其“定时达”服务,将夜间配送服务时间延长至晚间10点,并率先在杭州西湖银泰进行试点,随后在全国更多门店铺开。同时,银泰“定时达”亦推出个性化服务,距离门店5公里范围内最快1小时送达,5-20公里内能在半日或次日送达。百联则透过其百联百货到家微信小程序提供到家服务。消费者可以选择具体门店下单,而商品页面信息中会标明“商品由门店/专柜直发,并承诺100%专柜货品,商场售出并提供售后”的内容。

在后疫情时代,提升线下购物体验及吸引人流、抓住回流商机仍是首要目标。虽然疫情期间,线下实体店客流减少,百货商场注入体验式消费元素的速度放缓,但仍有45.8%的受访企业表示体验式消费元素与去年同期相比有所增加。许多商场不断引入多样化的体验式消费场景元素,如餐饮、儿童、影院、游乐场、艺术文化活动等。调查数据显示,78.5%的受访企业表示当前在实体店设有体验式消费元素(图4-3)。其中,近五成的受访企业表示当前体验式消费占整体零售面积10%或以下,四分之一的企业表示当前体验式消费占整体零售面积21%-30%,另有五分之一的企业表示占比为11%-20%(表4-3)。

图4-3: 百货店样本企业引入体验式消费元素的情况

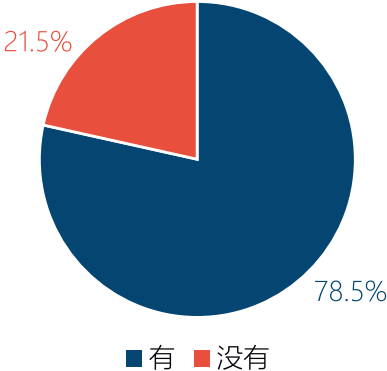


表4-3: 百货店样本企业体验式消费元素在整体零售面积的占比

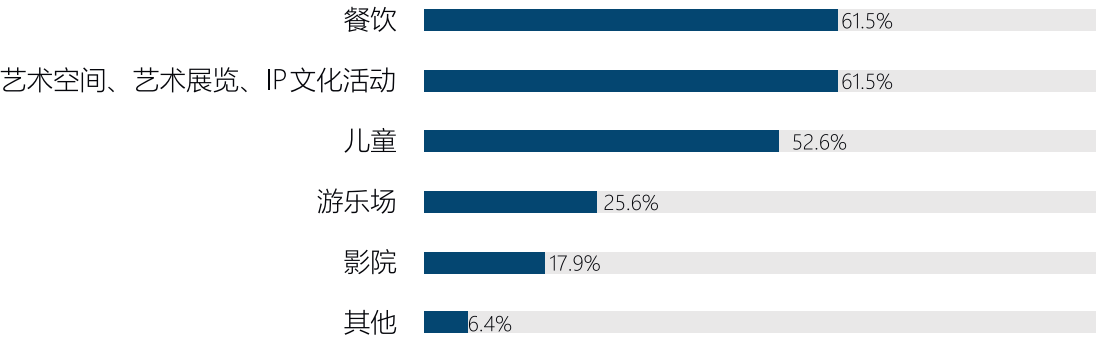
体验式消费元素在整体零售面积的占比	百分比
≤10%	47.4%
11%-20%	21.1%
21%-30%	24.5%
31%-40%	3.5%
> 40%	3.5%

数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

各类体验消费元素中,最受百货零售企业青睐的是餐饮和文艺类活动,如艺术空间、艺术展览及IP文化活动等,多达六成的受访企业表示希望在实体商场中增加这两类体验元素。另外,儿童亲子类元素也受到百货企业青睐,超过一半的企业希望增加儿童相关体验元素,认为能够以此吸引家长带着小朋友前来购物游玩(图4-4)。另有一些企业表示将增加化妆、健身、美容美发等提高自身形象相关的体验元素。

百货零售业增加体验式元素场景,以延长顾客逗留时间、拉动销售,长远更有助建立商场形象,加强差异化。

图4-4: 百货店样本企业想要增加的体验式消费元素类型



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

2020年12月,王府井集团打造的王府井紫薇港购物中心开幕。该项目位于佛山,是粤港澳大湾区年度重点商业项目。王府井紫薇港购物中心占地32万平方米,聚集超过400个品牌、结合紫薇IP文化打造了国内首个“紫薇宫”文化的主题剧场以及三大歌剧级场景交互装置,给观众带来“空间沉浸式”视觉交互体验。目前,王府井紫薇港陆续联合国际一线IP大师及众多知名艺术家,全方位打造涵盖线下场景快闪、文化IP联动及周边、主题文化策展、影视文化动漫、科技娱乐为核心的多元新时代潮流文化;项目后续还将打造超过一公里的紫薇观景步道、湾区首个婚恋主题空间—紫薇星空殿堂等空间场景,强化“城市微度假”的独特生活体验。



王府井紫薇港的漫无“紫”境全明星COS天团大巡游 (照片来源:王府井紫薇港官方照)

2020年12月底,大悦城控股旗下北京大兴大悦春风里开业,项目聚焦25-45岁的城市中产。在品牌和运营服务上,大兴大悦春风里侧重“泛生活业态”,引进了近300个国内外一线品牌。购物中心紧抓首店经济、网红经济,引进了30%区域首店,以及一众网红品牌,如星巴克独栋花园宠物店、MUJI、京东综合生鲜超市、蔡澜港式点心店等。同时,借助中粮集团全产业链优势,打造了“中粮春风市集”和“长城研酒所”等互动消费形式,以科技创新赋能运营服务。此外,大兴大悦春风里还营造了500平方米的超级体验场景“奇境花园”花植展、以及“超级春天”治愈展等沉浸式场景,将健康、自然的生活理念贯穿全业态和用户体验全流程。



大兴大悦春风里内的长城研酒所 (照片来源:大悦春风里官方照)

3. 提高商品力, 构建商品差异化

百货商店的核心在于商品是否具有吸引力。因此, 提高商品力是百货零售业永恒的目标。提高商品力, 也可以引申为提高产品组合的价值和魅力。商品力强, 百货商店的竞争力就相对较强, 利于与同行形成商品差异化, 从中脱颖而出。后疫情时代, 随着政府各类激活零售市场政策出台, 提高商品力, 激发竞争力, 成为百货零售业的下一目标。提高商品力的主要方法, 包括开拓自采自营、发展自有品牌等, 通过与上游制造商在研发、设计、生产等方面的合作建立采购渠道, 强化自身供应链优势, 并提高商品经营和服务能力。

(1) 进一步开拓自采自营业务

一直以来, 品牌联营模式是中国百货业的主流经营模式。这种模式帮助百货企业有效规避经营风险, 保障一定利润, 但对商品渠道的掌控有限, 容易错失市场良机。近年来, 一些百货零售企业尝试通过自采自营的模式寻求新的机会, 通过自己的采购团队在全球各地采购厂家货品、开设品牌集合店、引入独立设计师及小众品牌等方式, 增加商场的吸引力以实现差异化竞争。同时, 商场的自营店通常可以依靠本身的优势占据商场内较明显的位置, 若产品符合消费者的需求, 往往会获得较好的反馈。

调查数据显示, 71.1%的受访企业表示当前有采用自采自营的模式(图4-5), 这一比例略高于去年的67.1%。近一半的企业还表示, 未来12个月内会扩大自采自营比例(图4-6)。

图4-5: 百货店样本企业自采自营业务的开展情况

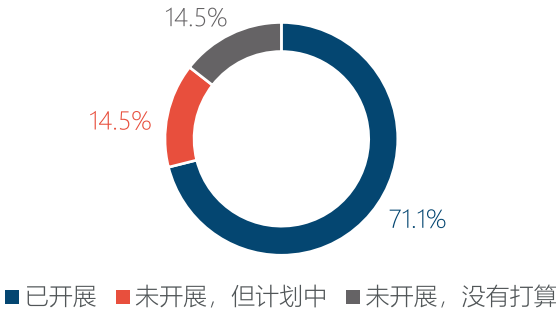
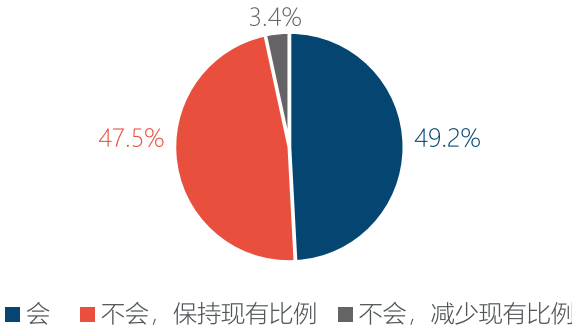


图4-6: 百货店样本企业未来12个月内是否会扩大自采自营



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

在经营模式方面, 百货企业大多采用“自行开发经营自有品牌”和“区域代理或总代理”的方式, 分别占44.1% (图4-7) 。除此之外, 30.5%的企业会买断某一品类或品牌, 16.9%选择买手制从海外自采。商品品类方面主要集中在食品 (55.9%) 、化妆品 (54.2%) 和服装鞋帽 (45.8%) , 其次分别是家居用品 (33.9%) 、家电数码产品 (27.1%) 、以及黄金珠宝首饰 (20.3%) (图4-8) 。

图4-7: 百货店样本企业自采自营的经营模式

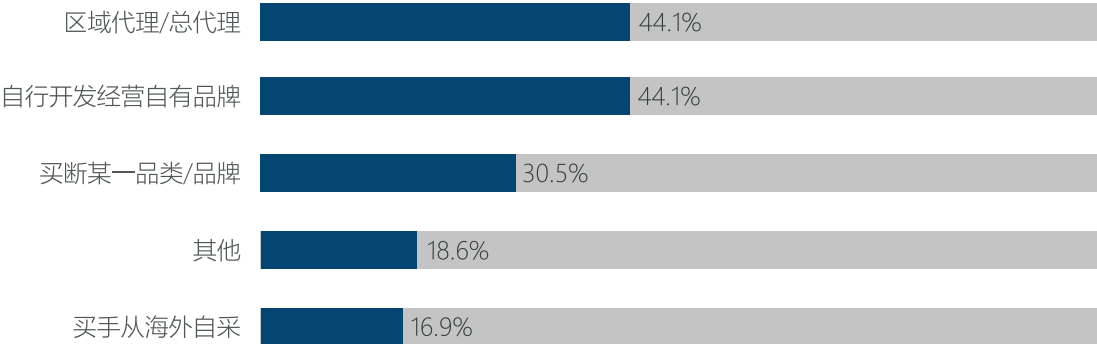
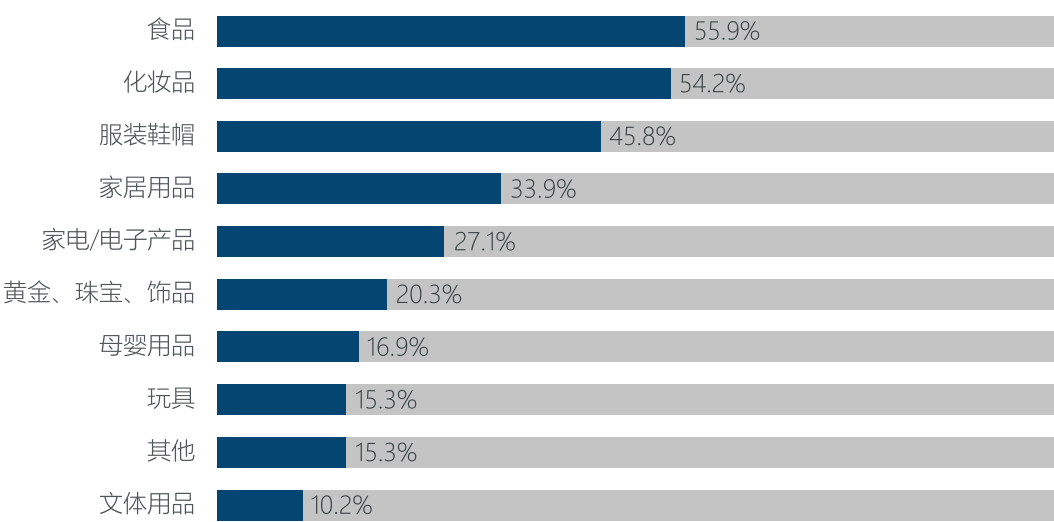


图4-8: 百货店样本企业自采自营商品的品类



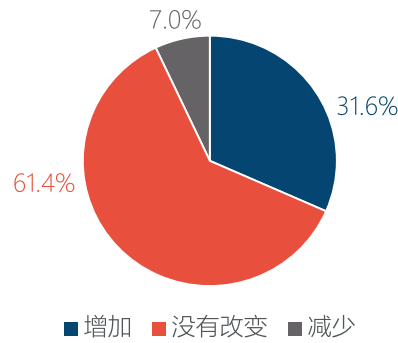
数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

去年受疫情影响, 零售业的运营受到严重影响, 企业推动自采自营业务的步伐放缓。当前百货店自采自营总体规模较小, 超过一半的企业表示其自采自营业务的比例不超过10% (表4-4)。同时, 超过六成的受访企业表示, 与去年同期相比, 当前自采自营的比例没有改变 (图4-9); 仅有31.6%的企业表示, 当前自采自营的比例有所增加, 但其中大部份企业的增幅少于10%, 与上年的调查数据差不多。

表4-4: 百货店样本企业自采自营的经营比例

自采自营比例	百分比
<=10%	55.6%
11%-20%	13.0%
21%-30%	7.4%
31%-40%	3.7%
41%-50%	3.7%
>50%	16.7%

图4-9: 与去年同期相比, 百货店样本自采自营的经营比例变化



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

(2) 开发自有品牌

随着消费需求日渐多元以及新零售模式的催化, 打造商品差异化的另一种方式, 则是建立开发自有品牌。在同等品质下, 自有品牌有助于零售商突破毛利瓶颈。因为企业直接对接制造商, 略去中间环节, 可节省各类成本, 因此在定价方面有更大的自由和弹性空间。同时, 企业也能对商品的品质与特点了解更多。从消费者的角度而言, 自有品牌也符合他们对高性价比和差异化商品的需求, 有助于提高用户黏性。

近年来, 百货企业尝试开发自有品牌, 希望借此强化企业品牌形象, 形成差异化的品牌识别。根据调查结果显示, 36.1%的受访企业表示已开发自有品牌, 与上年的比例相若, 另有26.5%的企业表示有计划在未来开发自有品牌 (图4-10)。66.7%的受访企业表示会在未来12个月内扩大自有品牌比例 (图4-11), 较去年57.1%的比例略高。

图4-10: 百货店样本企业自有品牌的开发情况

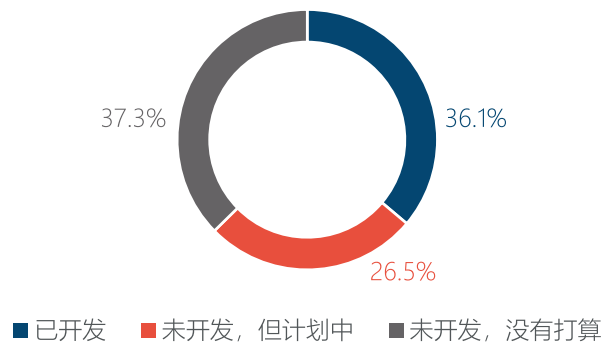
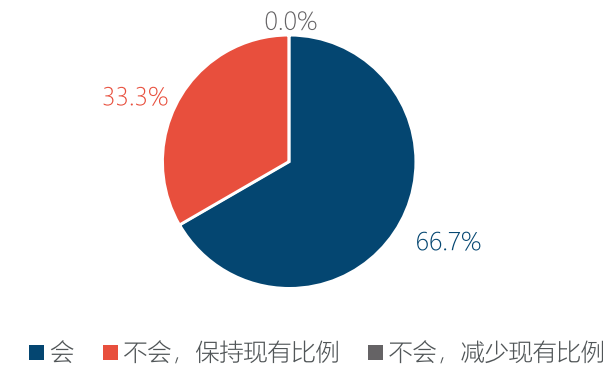


图4-11: 百货店样本企业未来12个月内是否会扩大自有品牌比例



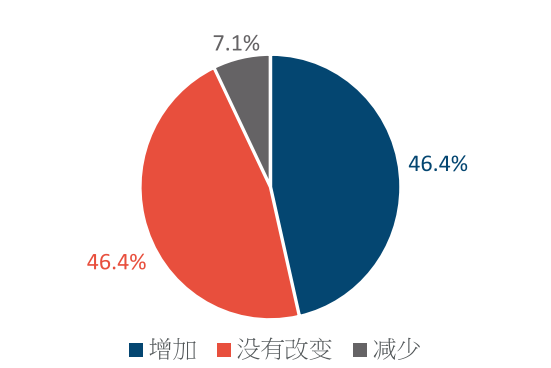
数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

在已开发自有品牌的企业中, 六成受访企业表示当前自有品牌商品占总销售的比例在不多于5%; 另有16%的受访企业的自有品牌占总销售的比例大于20% (表4-5) 。此外, 今年有46.4%的企业表示自有品牌的比例相比去年同期有所增加 (图4-12) 。商品品类方面, 当前自有品牌商品主要包括食品 (66.7%) 、服装鞋帽 (36.7%) 、家居用品 (26.7%) 、黄金珠宝首饰 (26.7%) 等 (图4-13) 。

表4-5: 百货店样本企业自有品牌商品占总销售的比例

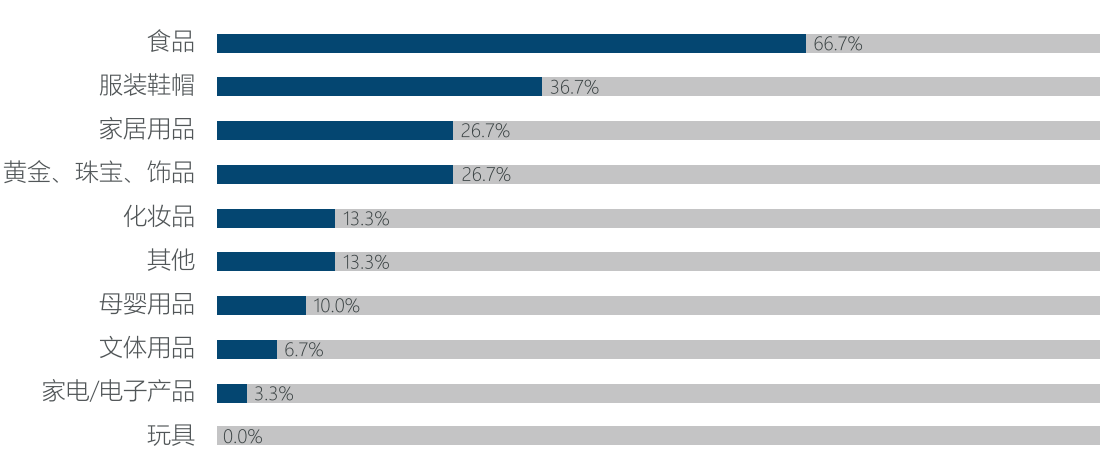
自有品牌销售占比	百分比
≤5%	60%
5.1%-10%	16%
10.1%-15%	4%
15.1%-20%	4%
>20%	16%

图4-12: 与去年同期相比, 百货店样本企业自有品牌的比例变化



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

图4-13: 百货店样本企业自有品牌商品的品类



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

需要注意的是, 开发自有品牌也存在一定风险。调查显示, 百货零售企业认为开发自有品牌面临最大的挑战依次为“获得市场认可时间过长”、“资金占用多压力大”、以及“高库存风险”(表4-6)。

相对于超市自有品牌的客群, 百货零售业面对的客群对品牌有更高的要求。企业只有通过树立长期良好的品牌形象, 以消费者的需求为基准, 提供优质的商品和服务, 才能让其自有品牌快速地得到消费者的认可。

表4-6: 百货店样本企业开发自有品牌的难点

困难程度	具体难点
第一名	获得市场认可时间过长
第二名	资金占用多, 压力大
第三名	高库存风险
第四名	消费者需求难以把握
第五名	没有合适的人才去开发设计自有品牌商品
第六名	企业决策层支持不够

数据来源: 中国百货商业协会、
冯氏集团利丰研究中心问卷调查

此外, 开发自有品牌的百货企业也必须具备一定的经营规模和资金实力。开发自有品牌需要触及供应链上下游各个不同环节, 比如前期需要进行市场调研、选定产品项目, 中期要开发商品并监控产品的生产过程, 后期则要进行宣传推广、构建物流配送渠道等, 这对向来以联营为主的百货企业来说有一定挑战性。另一方面, 开发自有品牌也绕不开高库存风险。一旦推广不顺, 库存过高, 将会影响企业的资金周转。因此在开发前期应考虑库存比、适销率等问题, 将个别品类作为树立企业自有品牌的突破口, 在积累经验后再针对性地扩大品类。

总体而言, 虽然许多百货企业都开展了自采自营业务及开发了自有品牌, 但所占业务比例相对较低。个别企业(如信誉楼及新世界百货)和个别品类(如食品及化妆品)的自营业务及自有品牌占比相对较高。由于百货企业在从事自营业务和开发自有品牌方面仍存在上述提到的诸多挑战, 大部分百货企业目前在这方面还处于探索试验阶段, 其中, 信誉楼百货集团和新世界集团在自营业务和自有品牌方面的营运较为成熟。



信誉楼超市丰收店自有品牌商品 (图片来源: 联商网)

信誉楼百货集团多年来坚持以自采自营模式经营, 打造了诸多自有品牌, 目前已实现食品、鞋服、日用百货、珠宝首饰等多品类商品的研发和生产, 在保证商品品质的同时, 实现厂家直供销售。2020年12月19日, 位于河北省石家庄市的信誉楼超市丰收店正式开业, 这是信誉楼百货集团的第一家超市店。门店经营面积5200平方米左右, 约有15000个SKU, 定位为品质生活超市。信誉楼超市丰收店设有自有品牌专区, 主要经营粮油调料、厨房百货、家居洗化三大类的自有品牌。

新世界集团近年也积极拓展自营业务, 其中包括原创生活概念店 LOL (Love • Original • Life) 及N+系列自有品牌, 以实现差异化经营。其中LOL黑标旗舰店配合高端时尚定位, 重点引进高质量、高科技、高知名度的品牌和潮玩类进口商品; LOL金标店则搜罗性价比高和功能性强的商品, 以新鲜感带动中端客群并拓展男性客群的到店和消费频次。根据新世界百货2020年年报 (截至2020年6月30日), 自营货品占集团该年度销售27.1%。LOL在中国内地设有12家门店。



上海K11购物艺术中心的原创生活概念店LOL (图片来源: 携程网)



新世界百货自有品牌"N+优品"北京崇文门店 (图片来源: 联商网)

(3) 把握国潮消费趋势

近几年,国潮快速兴起,无论是化妆品,还是服装,无论是饰品,还是玩具,都涌现出众多优秀的国潮品牌。这些国潮品牌,得到了消费者的追捧,成为入驻百货店的重要品牌,为百货店的经营增加了活力。我们有理由相信,国潮的热度不是暂时现象,它是中国文化自信的具体表现,也是产业链发展成熟的必然结果。百货店应借助这一新机遇,与品牌互相借势,引领国潮消费破浪前行。



人民甄选·王府井聚国潮战略合作发布会 (图片来源: 中国经济网)



李宁2021春夏系列在巴黎时装周发布 (图片来源: 李宁官网)



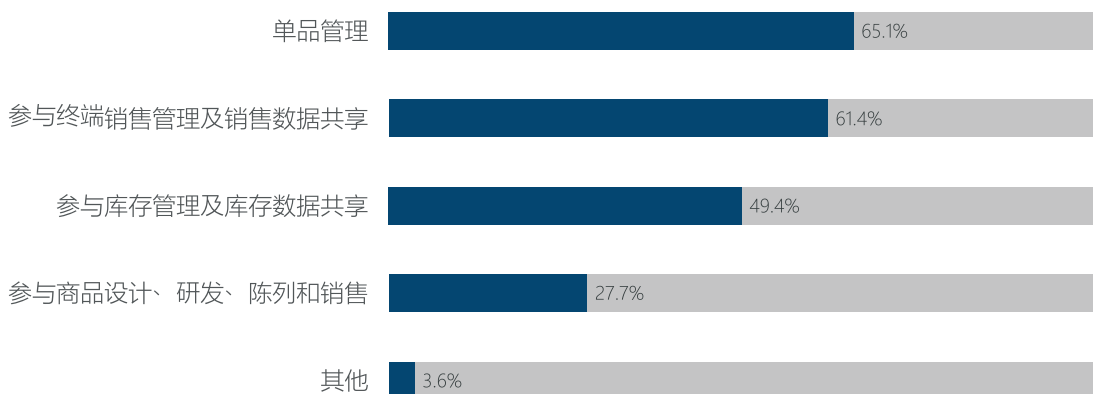
波司登旗舰店门面 (图片来源: 波司登官网)

4. 深化供应商合作, 提高数字化水平

随着全渠道布局的深入发展, 传统零售商需改变在供应链中的被动地位, 更深入地参与到供应链建设中, 加强与供应商或品牌商的联系和合作。

调查显示, 受访企业表示当前与供应商或品牌商加深合作的主要方式包括, 单品管理 (65.1%)、参与终端销售管理及销售数据共享 (61.4%)、参与库存管理及库存数据共享 (49.4%) (图4-14)。

图4-14: 百货店样本企业与供应商和品牌商加深合作的方式



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

其中, 单品管理越来越被重视。随着商品越来越丰富, 零售渠道愈加透明化, 百货零售企业需掌握单品的销售趋势, 了解哪些单品的消费者认知度更高, 哪些单品出现滞销。而单品管理, 需要零售商与供货商或品牌商一起合作, 提高精细化运营能力, 逐步实现深度联营, 联手提升销售。

例如, 银泰百货和品牌商联手合作, 通过阿里云智能打通淘系用户渠道, 使得银泰百货拥有更加强大的大数据能力, 配合品牌自有的数据系统, 能更精准有效的洞察消费者需求。在与某化妆品牌的合作中, 银泰通过对用户、关联品牌、关联商品的分析, 输出该品牌潜在顾客的画像, 并为这些人群匹配了相应的产品。最终产品打开率、到店人数、销售额均实现了高增长。

此外, 某美妆品牌通过与银泰新零售平台喵街APP的深度合作, 一天内便将1000支限量版唇膏售罄, 之后库存追加至7000多支, 3天内便打造出百万单品, 更使品牌获得了5800个新客; 在预见高端眼霜领涨护肤的趋势后, 银泰提前与品牌沟通布局, 将某眼霜为重点运营商品, 最终单年销售近10万件, 同比增长400%。

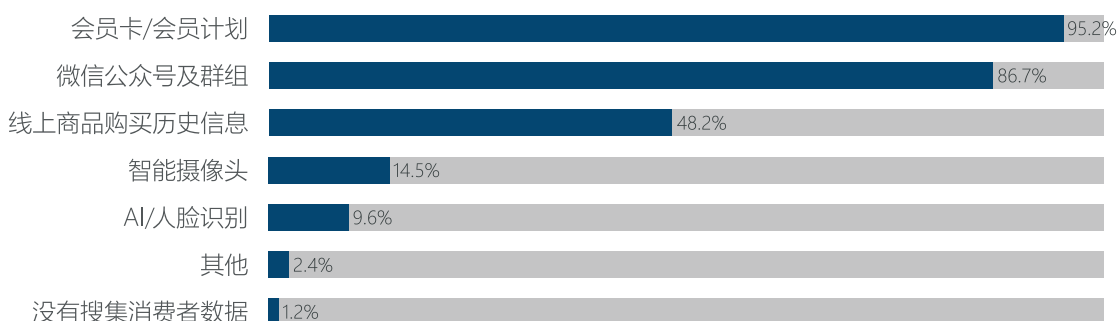
除了稳固现有的供应商关系并加深合作, 零售商还可寻找机会发展新的供应商, 以此扩展客户群体。对于百货零售商而言, 线下空间是有限的, 而线上的空间是无限的。因此零售商可以拓展线上业务的商品供应范围, 引入场外品牌, 与已有品牌进行互补, 为消费者提供更全面的生活解决方案。例如君太百货在线上商城补充超市生鲜品类, 引入线下没有的化妆品牌、服饰品牌等, 既提升了数字商城的活跃度, 又带来了增量销售。

5. 实现精准营销, 拥抱社交电商和直播带货

大数据时代, 无论线下还是线上, 消费数据采集及分析是零售商深挖消费需求从而进行精准化营销的重要手段。零售商收集各类消费交易数据后, 配合信息技术的深度运用, 优化商品组合, 为消费者提供更加符合需求的产品。

根据我们的调查, 98.8%的受访企业表示, 当前有通过各种方式收集消费数据。其中, 会员卡和会员计划最为常用(95.2%), 其次是微信公众号及社群(86.7%), 以及线上商品购买历史信息(48.2%)(图4-15)。

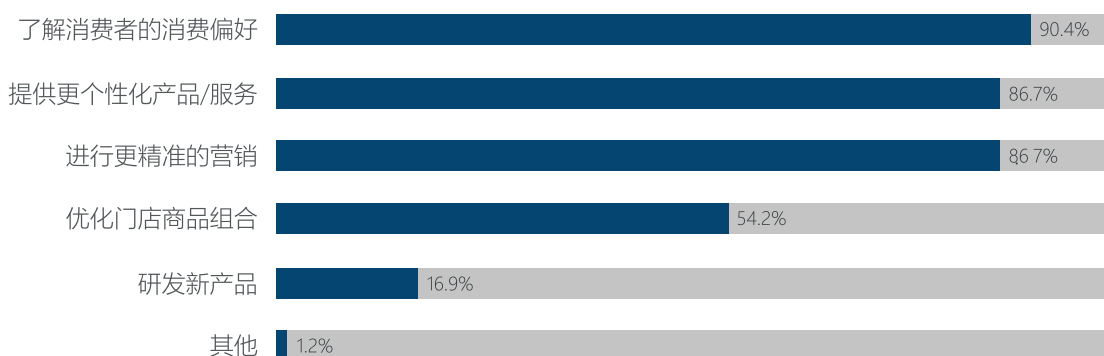
图4-15: 百货店样本企业收集消费数据的方式



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

受访百货零售企业表示, 收集到的消费数据, 主要用途包括了解消费者的消费偏好(90.4%)、提供更个性化产品/服务(86.7%)、进行更精准的营销(86.7%)、以及优化门店的商品组合(54.2%)(图4-16)。

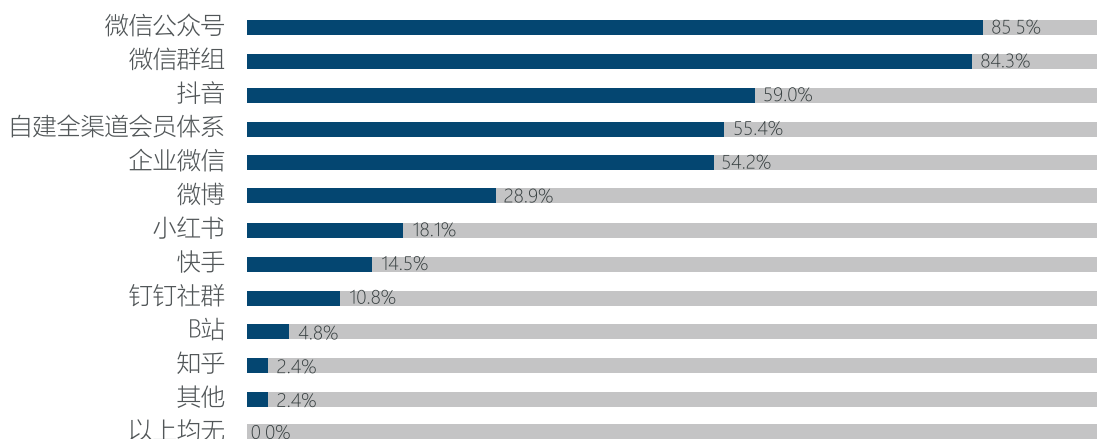
图4-16: 百货店样本企业收集消费数据的用途



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

通过微信公众号或群组收集用户信息, 实质上是搭建私域流量的一种手段。私域流量的概念, 是相对于公域流量提出的。零售商将一群对自己公司品牌认可的消费者通过自媒体、社交群组等聚集起来, 可以在任意时间、免费直达客户群, 与他们保持及时沟通, 并通过各种活动及内容维持用户黏性, 实现营销转化。新冠疫情加快了实体百货商场数字化转型, 百货零售企业积极通过各大社交媒体建立自己的私域流量, 进行更精准的营销, 推动加快“货找人”的过程。根据调查, 微信公众号及微信群组被认为是最适合做私域流量的阵地(图4-17)。

图4-17: 百货店样本企业建立私域流量的方式



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

自新冠疫情以来,一些商场加速以微信社群为媒介,搭建私域流量生态。以八佰伴为例,自新冠肺炎疫情以来,八佰伴智慧购已发展的企业微信用户达60万,社群人数达100万。据悉,在“双11”期间,八佰伴智慧购发起线上超级导购激励赛,一批社群营销“带货达人”积极带动线上销售。数据显示,11月1日至11日,八佰伴线上平台业务增长强劲,智慧购平台数字化会员同比增长88%,整体线上业务销售额同比增长407%,订单量同比增长498%。

新世界集团为了让在线营销更为奏效,推动旗下百货门店利用微信社群积极联系顾客及拉动销售,以个别门店或品牌现有顾客为基础,针对不同品牌、品类或主题建立微信导购群,并在群内开展热卖推介、限时抢购、专属折扣等营销活动,通过社群推广和短视频的推送,增加顾客互动和黏性。

杭州湖滨银泰in77商城则在端午前夕举办“in77华服时装周”、复古市集等商场活动,以朋友圈定位配合公众号推广策略,成功实现线下引流,吸引了大批年轻客群加入其自有私域流量池。

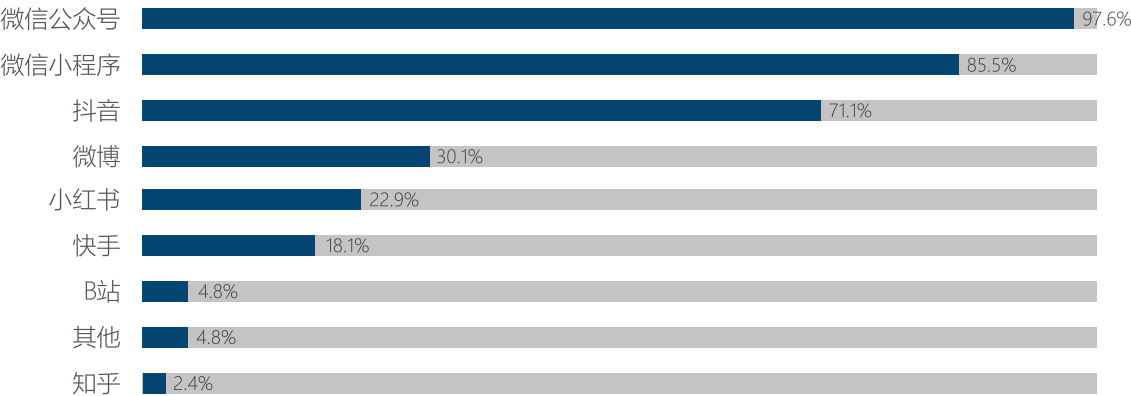
天津大悦城直接把柜姐和品牌代表管理的微信群二维码放在小程序中。通过扫描二维码,消费者就能找到对应的品牌或产品的微信群组。



图片来源: 天津大悦城小程序截图

除了进行营销, 社交媒体也成为百货企业进行销售的平台。如今, 在社交媒体平台上购物已经十分普遍, 社交电商已成为中国电商领域的驱动力。其特点在于, 用户能够在社交群组中进行互动, 也能在其中建立、维持彼此的关系。社交电商尤其受到年轻消费者的青睐, 他们喜欢与亲友互相推介产品、分享购物心得, 同时也更易受到名人、网红等“意见领袖”的影响, 购买其推介的产品。随着社交电商消费者的不断增长, 社交电商将继续成为企业向客户推广产品及服务的有效渠道。调查显示, 微信和抖音是百货零售企业最常用的社交平台, 97.6%的企业开设了微信公众号, 85.5%的企业利用微信小程序进行销售, 另有71.1%使用抖音推广并销售产品 (图4-18)。

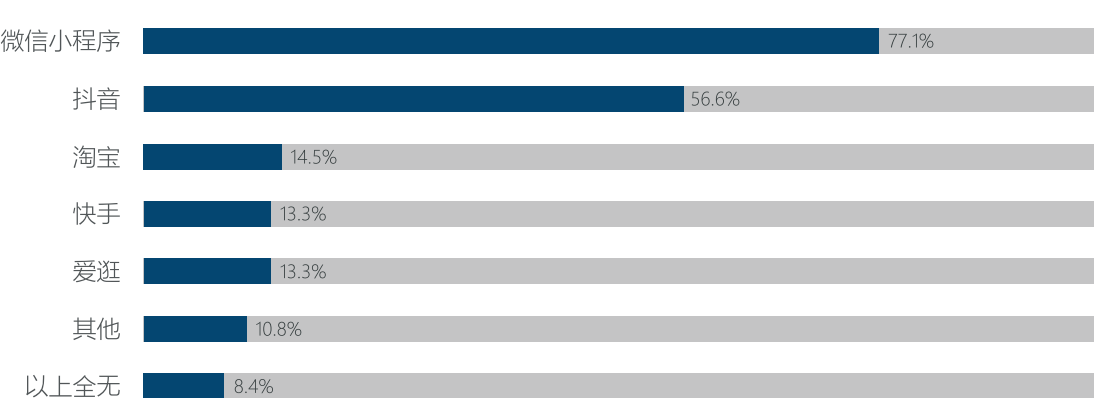
图4-18: 百货店样本企业进行销售和营销的社交媒体平台



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

另外, 新冠疫情影响下, 实体店客流量锐减, 线上直播电商市场在2020年呈井喷式增长。艾媒咨询数据显示, 2020年中国直播电商市场规模达到9610亿元, 同比大幅增长121.5%。预计2021年直播电商整体规模将继续保持高速增长, 规模将接近12012亿元。直播电商的火爆吸引越来越多零售商、品牌商、投身直播电商行业。调查显示, 超过九成的受访企业都已开始开展直播带货业务, 微信小程序和抖音是最主要的两大直播平台, 分别占77.1%和56.6% (图4-19)。

图4-19: 百货店样本企业进行直播的平台



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

2020年, 各大百货企业包括百联、银泰、新世界、天虹、重庆百货、金鹰国际集团等纷纷联合各大电商及社交平台如淘宝、抖音等推出特色直播活动, 吸引顾客, 拉动销售。

百联集团与阿里巴巴共同开启“云逛百联, 直播上海”活动, 围绕上海“五五购物节”, 针对消费者需求, 在天猫平台举办商场直播日。百联集团亦积极参与上海商务委举办的“11直播月”系列活动, 联合百联百货到家、淘宝、抖音、小红书等直播平台推出了近40场特色直播活动, 在线人数累计超过百万。“双11”期间, 百联股份店总、员工一起上阵, 亲自为门店代言, 共开展了11场店总直播, 收获了15万次在线观看人次和54万次在线互动, 拉动销售增长60余万元。

银泰百货线上平台喵街在“双11”期间, 有4740位导购参与直播, 直播场次达4000场。银泰百货公布的“双11”期间销售数据显示, 11月1日至11日, 银泰百货线上销售额增长达65%, 喵街定时达订单量是去年的3倍。

新世界集团亦借力主流视频分享平台, 以店长、柜姐或素人短视频或直播带货等话题性的营销方式, 推动线上线下渠道形成合力。重庆百货则搭建了“重百云购总部微商城+重百云购总部直播”两大线上运营平台, 打造百货全渠道数字生态。同时, 各店亦纷纷自建自有社群, 进行网上直播带货。



百联集团总裁徐子瑛在第一八佰伴直播间参与化妆品品牌直播活动 (图片来源: 每日头条)



银泰百货店总直播活动 (图片来源: 三易生活)

6. 运用科技提升互动, 积极探索新技术应用

新技术的兴起改变了百货零售企业业务开展的方式。线下实体商店采用各类科技应用, 增强消费者的购物体验, 同时获得消费信息数据。新冠疫情期间, 不少零售商上线多种智能服务, 如“无接触式支付”及智能导购等, 确保消费者在安全的环境下进行购物。

调查显示, 近六成的受访企业已采用自助收银系统 (图4-20)。顾客可以在自助收银机或微信小程序内进行自助结算, 减少在客流高峰期排队结账的时间, 提高收银效率, 提高消费者购物体验。商家也可以根据自助收银系统的数据统计商品销售量, 记录会员消费记录, 实现智能、数字化的会员管理。例如, 天虹股份打造智能店铺管理与智慧运营, 线下门店的所有店铺均支持手机自助买单, 不必再去收银台排队, 减少等候时间。茂业百货专柜导购通过微信小程序, 输入相关资料和会员号即可完成订单。顾客只要面对面, 扫码导购手机小程序生成的订单二维码, 便可完成“无接触式支付”。与此同时, 小程序也兼容线下人工收银台, 顾客支付成功后, 可以领取电子发票和收到消费短信, 保障消费者权益。

自助收银系统的普及离不开移动支付在中国的高速发展。根据中国支付清算协会2020年的报告, 近四分之三的中国用户每天使用移动支付工具, 移动支付已成为消费者日常使用的主要支付方式。我们的调查显示, 微信钱包的使用比例略高于支付宝 (图4-21), 因为百货零售企业大多使用微信小程序和微信商城作为最主要的线上销售平台。

图4-20: 百货店样本企业的科技应用情况

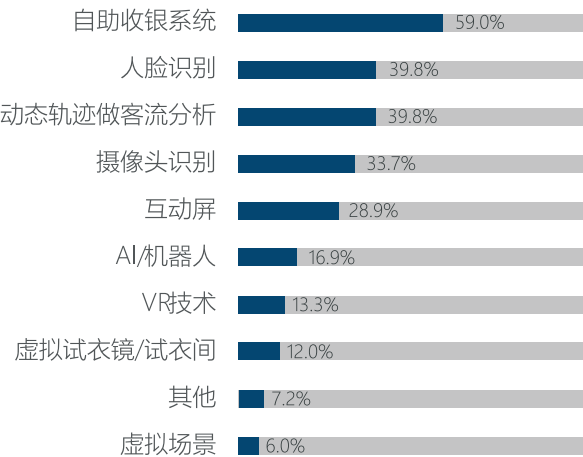
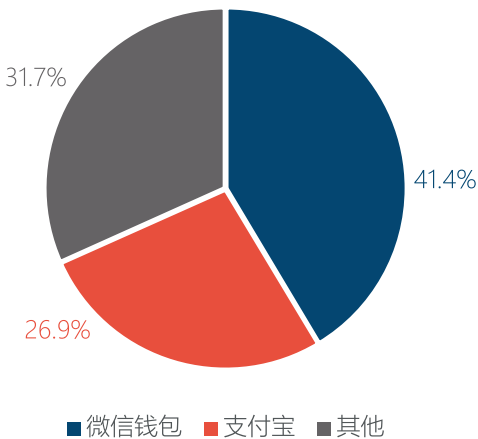


图4-21: 百货店样本企业的移动支付工具使用情况



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

另外, 近七成的受访企业表示增加店内科技应用元素能提高客流及销售。其中, 8.4%的企业表示增加店内科技应用元素可以明显提高客流, 另有8.4%指可以明显提高销售(图4-22及4-23)。目睹科技应用带来的可观效果后, 近八成的受访企业表示, 未来12个月内会于店内引入更多科技应用元素 (图4-24)。

图4-22: 百货店样本企业引入科技应用后的客流变化

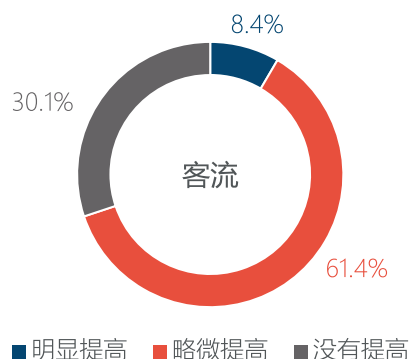


图4-23: 百货店样本企业引入科技应用后的销售变化

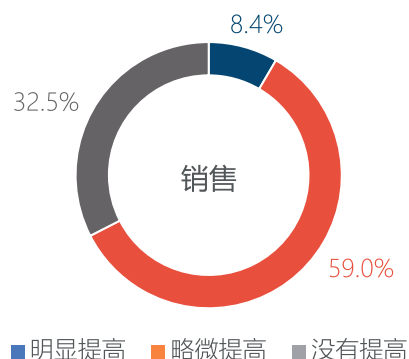
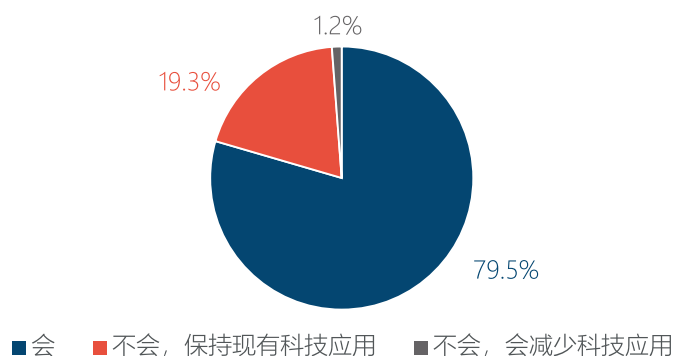


图4-24: 百货店样本企业未来12个月内是否会引入更多科技应用



数据来源: 中国百货商业协会、冯氏集团利丰研究中心问卷调查

作为广州的地标性购物中心之一，广州天汇广场igc打造的智能商场系统iMall，将前沿科技应用到iMall系统的发展，运用大数据和智能运营系统来构建商场的服务生态，将基础服务与线上体验结合，让顾客可以随时随地完成多种互动功能，完成消费积分及积分换礼优惠等线上操作。同时，iMall系统的人工智能能更好地理解顾客购物习惯和喜好，实现基于大数据的个性化精准营销，引导二次消费，提升消费黏性。商场亦联合第三方线上平台举行各种不同活动，将顾客的出行、购物、休闲、娱乐等各种生活需求串联起来，为顾客提供全面而优质的服务体验，促进顾客在场内消费。2020年11月，igc与迪士尼合作打造的2020年皮克斯“皮一下”主题活动，该智能系统在活动中赋予了多个装置独具趣味的线上线下联动玩法。



广州天汇广场igc皮克斯主题活动 (图片来源: 第一商业网)



五、百货零售业发展建议

零售业是国内消费的主要承担者。近一段时期, 对国内消费的政策措施出台很多。2020年5月14日, 中共中央政治局常务委员会首次提出“构建国内国际双循环相互促进的新发展格局”。在中共中央关于制定第十四个五年规划和二〇三五年远景目标的建议中, “加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”(以下简称“国内国际双循环”) 成为“十四五”时期的指导思想之一。

表5-1: “十四五”规划建议关于“国内国际双循环”相关内容

大项	主要内容
畅通国内大循环	依托强大国内市场, 贯通生产、分配、流通、消费各环节, 打破行业垄断和地方保护, 形成国民经济良性循环。优化供给结构, 改善供给质量, 提升供给体系对国内需求的适配性。
促进国内国际双循环	立足国内大循环, 发挥比较优势, 协同推进强大国内市场和贸易强国建设, 以国内大循环吸引全球资源要素, 充分利用国内国际两个市场两种资源, 积极促进内需和外需、进口和出口、引进外资和对外投资协调发展。
全面促进消费	增强消费对经济发展的基础性作用, 顺应消费升级趋势, 提升传统消费, 培育新型消费, 适当增加公共消费。以质量品牌为重点, 促进消费向绿色、健康、安全发展, 鼓励消费新模式新业态发展。

资料来源: 中国百货商业协会根据公开资料整理

1. 重视百货商业地标价值

百货是时尚的业态, 百货店是时尚的重要载体, 国际一线大型百货公司在时尚中承担了举足轻重的地位, 可以说“无百货不时尚”。

众多知名百货, 如伦敦的哈罗德百货、塞尔福里奇 (Selfridges)、西雅图的诺德斯特龙 (Nordstrom) 旗舰店、巴黎的老佛爷 (Galeries Lafayette) 旗舰店、北京SKP等, 这些百货店是城市的地标, 也是时尚的风向标, 更是消费者的打卡地。在国际都市、大型城市如此, 在三、四线城市同样也有很多百货店是当地的地标和时尚购物之选。

优秀的百货公司是城市的地标, 伴随、见证城市的发展, 引领城市的时尚, 经久不衰。从形象上看, 是城市商业地标, 一个有规模的城市, 缺少体面的百货店, 商业是不完整的; 从体量上看, 百货的销售规模远大于便利店业态; 从趋势看, 品质升级的消费 (金银珠宝、化妆品、服装等), 主要场所和渠道是在百货。因此, 需要重视和挖掘百货地标的商业价值。

2. 加快数字化向深水区迈进

随着数字化进入深水区,企业数字化重点工作需要考虑以下六个方面:一是从工具变为能力,靠一套标准化的解决方案,已不能满足企业需要。需要基于标准方案,完善系统运营能力,包括线上商城、数据分析、营销引流等;二是从前台到中后台,这是向决策智能化迈进的最后一环;三是从点到全链路闭环,要打通堵点,形成业务闭环,如会员服务,形成会员的生命周期管理;四是从单一渠道到全域,从线上线下双循环到一体化大循环;五是从四面开花到私域生态,重视流量中的结构性机会,近几年成功的平台商业模式,如拼多多、抖音,以及一些细分的垂直渠道,获益于人口的结构红利;今年业绩突出的高端百货业,同样是高端消费人群的结构红利。六是从流量收割到精细化运营,利用公域流量,构建私域流量,超越不断变化的客户期望值。

当前零售数字化转型的最大难点除了资金,其它还包括人才队伍、理念方法、实现路径等。如能在资金上给予扶持,则是对百货零售企业最直接的帮助。其次是人才的培养;标准规范的制定;共性解决方案的研究等。

3. 给予适当财政补贴

百货是引领城市的时尚地标,不仅对时尚新颖的品质消费具有拉动作用,对城市景观也有积极影响。但百货店的空间调整改造需要大量资金,数字化转型也需要持续大量资金投入,对百货零售企业来说,资金压力巨大。

目前北京市商务局推动传统商场“一店一策”升级改造项目,给予单个企业支持总额不超过500万元的专项资金支持,百货业总体体量、经济地位及其对便民利民激活消费的状况都得到较大改观。希望能够在全国范围内复制推广类似做法。

另外,在2020年疫后消费复苏的过程中,很多地方政府通过发放消费券的方式,引导消费者购物,起到了“四两拨千斤”的作用,如上海的“五五购物节”。希望在重要的节假日期间,各地能够继续推行这一做法。

4. 加强城市商业规划

中国购物中心的实际情况是过量的,即供过于求,有研究认为,人均0.3平方米的购物中心面积是一条警戒线,但上海的人均购物中心面积在2017年已达0.78平方米。一二线城市的人均面积应该大多超过了0.3平方米,而且还有众多项目在建或准备开业。

购物中心项目投资大,回收期长,期间容易出现资金链断裂,影响企业生存发展甚至是社会性问题。如有一些企业,大举开发建设,所需资金远超企业能力,造成项目烂尾,甚至企业出现问题。建议国家层面能够予以重视,尽快制定相关规划。

其他零售业态,在一些地区也出现供大于求的情况,需要有相应的调控办法。

5. 推进混合所有制改革

国有控股零售企业,特别是一些大型百货集团,目前国有占股比例较高,机制不灵活,决策较迟缓、激励效果差。零售业是完全竞争性行业,在经营中需要快速响应市场反馈,需要创新精神和活跃度,希望加快推动混合所有制改革,进一步激发行业活力。

参与组织背景

中国百货商业协会

中国百货商业协会“China Commerce Association For General Merchandise”(CCAGM)成立于1990年,是流通领域成立最早、最具影响力的全国性行业组织之一,2009年就被国家民政部评为4A级社团组织。

经过30年的成长发展,目前协会拥有企业会员近千家,除了遍及全国的百货、购物中心和奥特莱斯,以及日用工业品零售、批发、生产企业外,还包括众多线上线下不同业态的零售企业,如大型超市、专业店、专卖店等。

协会的主要活动包括:参与流通政策制定和组织相关标准起草、开展行业调研并撰写相关报告、组织专题会议和培训、开展企业交流互动等。其中,由中国百货商业协会主办的“中国百货零售业年会暨商业创新峰会”已连续召开17届,每年有千余名行业高管出席,成为业内人士每年欢聚一堂、结交新朋友、获得新知识的大平台。其它会议活动还包括:零售营销大会、技术应用大会、购物中心峰会、零售转型分享会等。

中国百货商业协会下设有数字商业分会、自助售货行业分会、进口商分会、化妆品国际分会、时尚定制委员会等机构。

协会工作目标与方针:桥梁 纽带 汇集 分享

办公地址:北京市西城区丰汇园11号楼丰汇时代大厦东翼1203-1206。

协会公号:中国百货商业协会CCAGM



冯氏集团利丰研究中心

冯氏集团利丰研究中心收集和分析有关全球采购、供应链、分销、零售及科技的市场信息。

冯氏集团利丰研究中心总部设于香港。研究中心借助其独特的关系网络和信息网络跟踪上述信息,进行研究并重点分析中国及其他亚洲国家的发展概况和未来趋势,以及撰写相关报告。研究中心透过定期出版研究报告及其他刊物与世界各地的企业、学者和政府分享市场信息和独到见解。

冯氏集团是一间以香港为基地的跨国公司,研究中心作为集团的智库,亦为集团及其合作伙伴就进入中国市场、企业架构、税务、牌照及其他政策法规方面的事宜提供专业意见及顾问服务。

冯氏集团利丰研究中心于2000年成立。



冯氏集团

冯氏控股(1937)有限公司总部设于香港,是一家私人全资拥有的跨国集团。冯氏控股是冯氏集团的主要股东,集团的核心业务涵盖消费品市场的整个全球供应链管理,包括贸易、物流、分销及零售。冯氏集团在全球逾40个经济体系聘用超过27,000名员工。冯氏集团的发展历程源远流长。集团始创于1906年,由经营出口贸易业务发展成全球供应链管理业务,集团见证了香港与珠三角地区蜕变为当今世界生产及贸易重地之一的光辉历史。今天,集团聚焦于创造未来的供应链,协助品牌和零售商在数字经济中驰骋,并在全球各地为品牌创造新机遇、开拓新产品类别和拓展新市场。

集团旗下的上市公司包括利标品牌有限公司(香港联交所股份代号:00787)和利亚零售有限公司(香港联交所股份代号:00831)。集团的私营业务包括利丰有限公司、利弘投资有限公司、利时控股有限公司、利童服饰(控股)有限公司、玩具“反”斗城(亚洲)业务及 Suhyang Networks。

如欲了解详情,请浏览公司网址:
www.funggroup.com

